НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ПСИХОАНАЛИЗА»

Факультет психотерапии и психологического консультирования

Иванов Александр Сергеевич

Тема выпускной квалификационной работы: Взаимосвязь смысложизненных ориентаций и мотивации труда у сотрудников ООО «Аврора».

Выпускная квалификационная работа - МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

по направлению подготовки 37.04.01 «Психология»

студента группы

Профиль

Рецензент

_____

_____

Москва 2023

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....3

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФЕНОМЕНОВ СМЫСЛОЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ПСИХОЛОГИИ.....7

1.1. Мотивация как психологический феномен.....7

1.2. Концепции и подходы к определению мотивации труда.....21

1.3. Смысложизненные ориентации как один из центральных психологических образований личности.....27

Выводы по главе 1.....40

2.ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ СМЫСЛОЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И МОТИВАЦИИ ТРУДА У СОТРУДНИКОВ ООО «АВРОРА».....42

2.1. Организация и методики исследования.....42

2.2. Анализ результатов исследования и их обсуждение.....46

Описание психологического случая.....57

2.3. Обсуждение результатов исследования.....62

2.4. Программа психологических мероприятий по оптимизации мотивации труда сотрудников ООО «Аврора» с учетом их смысложизненных ориентаций.....63

Выводы по главе 2.....92

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....95

Список литературы.....99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В связи с развитием экономики и производства в России всё большее значение получает кадровый рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия и ключевые решения по отбору и набору кадров являются важнейшими и играют главенствующую роль для достижения целей и поставленных задач организации. Деятельность любого предприятия и организации связана с необходимостью формирования определенного штата сотрудников, составленного с учетом выполняемых работ, профессиональных задач, перспектив развития предприятия. Квалифицированный подбор персонала не только способствует эффективной реализации основных функций организации и профессиональных задач, но и обеспечивает перспективу развития и роста предприятия, выхода на новый уровень конкурентоспособности и развития [11].

В процессе подбора и сопровождения персонала важно ориентироваться не только на список вакансий и специальностей, но и на возможность обеспечения эффективной коммуникации, распределения ролей и выполнения командной работы. В связи с чем, немаловажным является психологический и социальный аспекты, установление факторов лидерства и коммуникации сотрудников. Психологические аспекты, в первую очередь, включают оценку мотивации будущих сотрудников на собственный профессиональный рост и достижение высоких профессиональных результатов. Работник, удовлетворенный своим положением, составом работы, окружением, будет приносить организации достаточную прибыль, но если работник не удовлетворен, то организация будет иметь текучесть кадров, а это несомненно негативно отразится на эффективности работы всей организации [40].

Важным аспектом в обеспечении оптимальной работы коллектива организации является не только внимательный отбор, но и сопровождение процесса включения нового сотрудника в рабочий процесс, адаптации к новым условиям, обеспечение эффективного взаимодействия с другими членами

коллектива. В связи с чем, учет и анализ психологических особенностей подбора персонала позволяет дать ответы на важные вопросы, связанные с эффективностью работы отдела кадров и успешностью начала работы нового сотрудника и в конечном итоге успеха предприятия и организационных отношений внутри него.

Актуальность темы мотивации сотрудников на основе их психологических особенностей определили выбор темы этой работы: «Взаимосвязь смысложизненных ориентаций и мотивации труда у сотрудников ООО«Аврора».

Проблема исследования: каковы возможности учета смысложизненных ориентаций сотрудников в повышении эффективности системы мотивации труда.

Разработанность проблемы исследования

Поиск смысла жизни и выделение жизненных ценностей и мотивов деятельности интересовала ученых с давних времен. Так, основоположники психоанализа, З. Фрейд, К. Юнг и их последователи определяли смысл жизни с позиций удовлетворения потребностей и фрустрационных механизмов; А. Адлер, Д. Келли, Х. Хекхаузен и др. уделяли повышенное внимание индивидуальным особенностям и когнитивным составляющим смысловых ориентаций личности, в когнитивной психологии (Келли Д., Левин К., Нюттен Ж., К. Роджерс, Толмен Э., Хекхаузен Х.).

Среди отечественных ученых феномену смысложизненных ориентаций уделяли внимание Б.Г. Ананьев, Б.С. Братусь, А.А. Бодалев, А.Н. Леонтьев, Д.А. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, В.Э. Чудновский и ряд других авторов. При этом используются разные подходы к определению основных содержательных и структурных аспектов данного понятия. В частности, большинством исследователей отмечается влияние социальных трансформаций на становление приоритетных смыслов и ценностных ориентиров личности. В то же время, современные все чаще акцентируют на необходимости более глубокого изучения психологических аспектов смысложизненных ориентаций

и их связи с мотивацией поведения и деятельности. Особенно значимую роль данное направление исследований играет в сфере изучения мотивации труда как одного из аспектов повышения эффективности работы и профессионального роста сотрудников.

Большой вклад в разработку проблемы мотивации труда внес А. Маслоу, создав иерархическую пирамиду потребностей. Его идеи получили широкое развитие в трудах К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Мак Клелланда и других ученых. В исследованиях В. Зигерта, Л. Ланка; И.Ф. Беляевой, А.Г. Здравомыслова, М.И. Круглова, В.А. Ядова и др. поднимаются вопросы взаимосвязи личностных характеристик и формирования мотивации труда.

Между тем, практическая психология, не располагает широким арсеналом методик для изучения взаимосвязи смысложизненных ориентаций и мотивации труда сотрудников, в связи с чем, данный аспект проблемы изучен на сегодняшний день недостаточно. Что и обусловило актуальность выбранной темы и постановку целей и задач исследования.

Объект исследования: мотивация труда, как психологический феномен.

Предмет исследования: взаимосвязь мотивации труда и смысложизненных ориентаций у сотрудников ООО «Аврора».

Цель исследования: выявить особенности взаимосвязи мотивации труда и смысложизненных ориентаций у сотрудников ООО «Аврора».

Задачи исследования:

1. Теоретически изучить понятие мотивация и подходы к мотивации труда;
2. Провести теоретический анализ психологических особенностей смысложизненных ориентаций личности в психологии;
3. Эмпирически выявить особенности взаимосвязи мотивации труда и смысложизненных ориентаций у сотрудников ООО «Аврора»;
4. Провести анализ результатов исследования и их обсуждение;
5. Разработать программу психологических мероприятий по

оптимизации мотивации труда сотрудников ООО «Аврора» с учетом их смысложизненных ориентаций.

Гипотезы исследования:

Общая:

- мотивация труда сотрудников взаимосвязана с их смысложизненными ориентациями.

Частные:

- мотивация труда и смысложизненные ориентации взаимосвязаны с удовлетворенностью работой

- мотивация труда и смысложизненные ориентации отличаются по гендерному признаку.

Теоретическая основа исследования: Вопросами изучения смысложизненных ориентаций занимались такие исследователи, как К. А. Абульханова-Славская, Б.Г. Ананьев, И.С. Кон, А. Лазарус и ряд других исследователей. При этом проблемы влияния жизненных смыслов на саморазвитие, самореализацию и мотивацию к труду освещены в трудах Ю. П. Кошелевой, Н.Г. Кузнецова, В. И. Моросановой, Н. А. Подымова, Э. Э. Сульчинской, С.Г. Тяглова, А. Э. Эмильбековой и др. Выявление взаимосвязи ценностно-смысловой сферы с трудовой мотивацией способствовало тому, что Я.А. Манькова, Г.А. Набиркин, В.Ю. Назарова, К.Е. Паршева, А.А. Чиженок, Г.В. Щекин и другие авторы начали разрабатывать инновационные модели подбора и отбора кадров и управления персоналом на основе индивидуально-личностных различий. Немаловажную роль в данном аспекте играет система мотивов, формирование которых освещено в работах В.Г. Асеева, А.Ю. Афонина, С.А. Ивановой, В.И. Ковалева и др.Между тем, специфика взаимосвязи смысложизненных ориентаций сотрудников и мотивации к труду раскрыта в научной литературе недостаточно и требует более глубокого изучения.

В основу данного исследования положены разработки указанных авторов, а также концепции личностного развития Л.И. Божович, Л.С,

Выготского, Д.А. Леонтьева, М. Рокича, Э. Эриксона и других исследователей.

Методы исследования.

1. Теоретические: анализ научных источников, синтез, обобщение
2. Эмпирические: тестирование, опрос, анкетирование.
3. Статистические: частотный анализ, U-критерия Манна-Уитни, корреляционный анализ (коэффициент корреляции Спирмена)

Методики исследования:

1. Тест смысложизненных ориентаций (СЖО) Д.А. Леонтьева
2. Ценностная ориентация (Рокич).
3. Мотивация к успеху
4. Мотивация избегания неудач
5. Опросник «Оценка удовлетворенности работой» В.А. Разоновой.

Выборку исследования составили 80 работников ООО «Аврора» в возрасте от 25 до 60 лет (40 мужчин и 40 женщин): 15 руководителей разного уровня и 65 сотрудников отделов сбыта, бухгалтерии, отделов работы с кадрами, маркетинговых служб и т.д.

Научная новизна полученных результатов исследования заключается в том, что в данном исследовании уточнены социально-психологические особенности мотивации персонала, разработана инновационная программа повышения трудовой мотивации сотрудников на основе анализа СЖО, даны рекомендации по подготовке персонала.

Практическое использование и значимость результатов состоит в том, что основные положения исследования могут быть использованы для дальнейшей разработки системы подготовки и стимулирования сотрудников на предприятиях.

Апробация и внедрение результатов исследования: Программа психологических мероприятий по оптимизации мотивации труда сотрудников ООО «Аврора» с учетом их смысложизненных ориентаций внедрена в работу …… (справка о внедрении Приложение____)

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФЕНОМЕНОВ СМЫСЛОЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ПСИХОЛОГИИ

1.1. Мотивация как психологический феномен

Жизнедеятельность человека, выбор форм активности и саморазвития во многом определяется системой социально-психологических характеристик, ценностных ориентиров, установок и целей, мировоззренческих позиций, мотивов, потребностей, возможностей и т.д. При этом направление саморазвития и самореализации человек выбирает именно на основе сочетания и взаимодействия в структуре личности данных характеристик. В частности, система мотивов и потребностей, целей и установок профессионального развития и роста определяет направление и уровень самореализации в трудовой деятельности и выбор профессионального пути [21]. В этой связи, важно рассмотреть подходы к определению и классификации мотивов и мотивации в целом – для того, чтобы учитывать данный фактор в работе по подготовке к выбору профессии и стимулированию эффективности труда.

Сложность и многоаспектность проблемы мотивации обусловливает множественность подходов к пониманию ее сущности, природы, структуры, а также к методам ее изучения.

Так, К.К. Платонов связывает данное образование со свойствами психики, которые служат побуждением к действию [71]. При этом Л.И. Божовичуказывает, что мотивация определяется системой стимулов и смыслов, лежащих в основе выбора способа и направления действий личности [10].

Согласно утверждениюА.Н.Леонтьева, утверждает, мотив деятельности – это не сама потребность, а предмет потребности [54]. Между тем, с позиций философии мотивации С.Л. Рубинштейна, в основе формирования мотивов лежит переживание потребности и ее удовлетворение [77].

Наиболее полным и обоснованным является определение А.А. Реана, который рассматривает мотив как «внутреннее побуждение личности к тому или иному виду активности, связанной с удовлетворением определенной потребности» [73]. Данное определение согласуется и с трактовкой П.М. Якобсона, утверждавшего, что «когда люди общаются друг с другом... то прежде всего возникает вопрос о мотивах, побуждениях, которые толкнули их на такой контакт с другими людьми, а также о тех целях, которые с большей или меньшей осознанностью они ставили перед собой» [95].

Исследуя особенности психосоциального развития индивида, А. Адлер отмечал, что человек всегда стремится к совершенству, идеалу. Между тем, не существует единого понимания идеального «образа Я», поскольку каждый человек наделяет его определенными чертами, которые, по его мнению, являются образцом и ориентиром для саморазвития. Несовпадения в социальных и личностных представлениях об идеале обусловливают различия в выборе средств его достижения и степень удовлетворенности результата [цит. по 22]. Следовательно, можно предположить, что ценностно-смысловая сфера личности отличается высокой индивидуальностью, что формирует самооценку и самосознание, выбор жизненного пути, отношение к достижениям и цели на будущее [49].

А.Адлер отмечает, что процесс самосовершенствования и саморазвития представляет собой процесс непрерывного выбора и принятия решений. При этом зрелость личности определяется способностью к анализу поведенческих альтернатив и взвешенному выбору способов и направления действий в той или иной ситуации [22].

Являясь многокомпонентным, интегрированным качеством личности, основанным на системе социальных условий и внутренних потребностей, мотивация формирует комплекс оценочных и самооценочных механизмов, определяющих выбор человека. Следовательно, личностные достижения, изменение образа жизни и окружающих условий, социально-политические и экономические процессы, культурные и духовные преобразования в обществе

способны изменить направление и уровень мотивации, а также - направление деятельности человека [13].

Н.И. Мешков связывает становление мотивационной сферы со смыслообразующим направлением деятельности. именно мотивы по мнению автора, определяют выбор человека и совершение им тех или иных действий. При этом сами мотивы основаны на системе ценностных ориентиров и потребностей, стремлении к идеалу и личностному росту. Между тем, одни и те же мотивы и действия вызывают различную реакцию окружающих и восприятие ее человеком [59].

Мотивация по Ж. Ньюттену– это непрерывная, активная, селективная деятельность мозга, определяющая специфику самосознания, устойчивость и направленность поведения, достижение личных и общественных целей [67]. В основе такой деятельности, по мнению ученого, лежат потребности и стремление к их удовлетворению. В свою очередь, система потребностей и целей определяется качествами мотивационного объекта.

Данная позиция во многом соотносится с иерархий потребностей А. Маслоу, который утверждал, что человек редко бывает полностью удовлетворен, а если и бывает, то не долго. В своей работе «Теория человеческой мотивации» ученый указывал, что самой сильной мотивацией является та, что ведет к удовлетворению основных потребностей человека [58].

А. Маслоу описывал личностное развития человека как постепенное продвижение по уровням потребностей – от базовых, жизнеобеспечивающих – до высших, духовно-нравственных и смысложизненных [58]. Автор отмечал, что возникновение новых потребностей, а значит – новых мотивов более высокого ранга невозможно без удовлетворения потребностей более низкого уровня. Таким образом, достижение простых и естественных целей одновременно служит стимулом для постановки более значимых и сложно достижимых задач, требующих от человека приложения максимальных

усилий, в том числе – выработки новых качеств, способов действия, стратегий поведения.

Потребность определяется большинством ученых как острая нужда, стремление к достижению целей, меняющих качество жизни индивида [7]. На сегодняшний день разделяют биологические (потребности в воде, пище, продолжении рода и т.д.)и социальные (связанные с особенностями самоидентичности, осознанием принадлежности к той или иной группе) [31].

Однако, потребности формируют лишь возникновение мотива, который далеко не во всех случаях трансформируется в эффективную практическую деятельность.

Обобщая взгляды ведущих специалистов в области психологии мотивов можно сформулировать понятие мотива как фактора, побуждающего человекана определенные действия, основанные на системе ценностей и потребностей. Мотивы являются внутренними ориентирами и «пусковыми механизмами», определяющими как постановку целей, так и выбор способов их достижения. Тогда как мотивация рассматривается, как совокупность мотивов или процесс регуляции деятельности [53].

Проблеме мотивации и ее влияния на эффективность деятельности и качество жизни человека посвящено значительное число работ отечественных и зарубежных авторов. При этом обращает на себя внимание тот факт, что, при наличии определенных различий в подходах к рассмотрению данного конструкта у психологов, педагогов, менеджеров, юристов, социологов, философов и представителей других отраслей науки, имеется ряд общих особенностей [54]. В частности, большинство специалистов опираются при характеристике мотивации от понятия мотива как:

- побудительного стимула, насущной потребности или необходимости (Р. Баттлер, Д. Кембелл, М. Монтгомерри, Дж. Нюттен, Ф. Шиффелд и др);

- как условие достижения цели (А.Н. Леонтьев, С.П. Манукян, С.Л. Рубинштейн и др);

- как побуждение через внутреннюю осознанность (Е.П. Ильин, В.И. Ковалев, А.А. Файзулаев, Х. Хеккхаузен и др);

- как осознанное намерение (Л.И. Божович, Б. Зейгарник, К. Левин);

- как состояние, заставляющее человека осуществлять активные действия, или, наоборот – бездействовать (Р.А. Пилоян, А.М. Мейерович, Е.Р. Хиллгард и др.);

- как цель, обещающая достижение состояния удовлетворенности (А. Левиций, К. Обуховский и др.).

По утверждению С.А. Ивановой, мотивация - это «динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного» [35]. Между тем, при таком рассмотрении она отождествляется с нейропсихологическими стимулами, рефлекторными или интуитивными действиями, подразумевающими слепое стремление к обладанию желаемым или достижению некоего благополучия. С этой позицией не согласны многие современные исследователи, усматривающие в мотивации более глубокие интеллектуально-психологические истоки [55].

Так, Е.П. Ильин отвергает одностороннее толкование мотивации как физиологического фактора, основанного на недостатке определенных веществ, ощущений, информации или удовлетворения потребности. Ученый утверждает, что данный конструкт представляет собой сложное интегральное психологическое образование, сочетающее потребности, намерения, эмоциональный подъем и побуждение к действию[87].

Основываясь на положениях теории мотивации, описываемой Л.И. Божович, Е.П. Ильиным и другими исследователями, Е.Э. Кригер отмечает, что мотив включает в себя ряд взаимосвязанных компонентов (блоков):

1) Потребностный блок, обусловленный биологическими и социальными нуждами, осознанием необходимости достижения определенной цели.

2) Блок «внутреннего фильтра», подразумевающий существование некоего нравственного контроля, критериев оценки ситуации, способности к соотнесению возможностей, стремлений и идеалов.

3) Целевой блок, содержащий представления индивида о том, что может удовлетворить потребность, а также – о способах реализации действий по достижению цели [45].

Д.А. Леонтьев [55], продолжая исследования в области мотивационной сферы личности, указывает, что мотивы выполняют побуждающую (энергетика мотива), смыслообразующую (придание особого смысла своим действиям, определение значимости обстоятельств и событий), направляющую (направленность действия и энергии), управляющую (планирование результата) и организующую (построение траектории достижения цели) функции мотива.

Подтверждение этому можно найти также в целом ряде работ, посвященных проблеме борьбы мотивов, когда человек оказывается перед выбором мотивации (обещать или не обещать, принять или не принять, простить или не простить и т. д.), способа реализации мотива (действие или бездействие, активность или избегание), критерия оценки последствий и др. [14; 15; 16]

На сегодняшний день большинство ученых склонны рассматривать мотивацию как сложный психоэмоциональный феномен, включающий в себя как внешние факторы и стимулы, так и потребности, ожидания, цели, ценностные установки и ориентиры, мировоззренческие концепции и т.д. [2].

С учетом различия в определении сущности мотивов и мотивации, существуют и разные подходы к классификации данного явления. Так, в большинстве исследований [3; 14; 20; 29] выделяется мотивация внешняя, ориентированная на факторы окружающей действительности, признание заслуг обществом, достижение материальной и иной цели; и внутренняя,

включающая в себя психоэмоциональное отношение к ситуации и своей роли в ней.

При этом внешние мотивы могут быть разделены на общественные и личностные, а внутренние - на процессуальные, результативные, мотивы саморазвития и т.д.

С позиций вида активности выделяют:

- мотивы общения,
- мотивы игры,
- мотивы учения,
- мотивы профессиональной деятельности,
- мотивы спортивной или общественной деятельности и т. д. [71]

Сочетание нескольких типов мотивов определяет мотивацию поведения человека, являющуюся сложным, многокомпонентным понятием.

О. К. Тихомиров [82] предлагает различать мотивы, усвоенные (принятые) человеком и выработанные самостоятельно на основе ярко выраженной потребности.

В.Г. Асеев [7] подчеркивает, что мотивация всегда предполагает полярность стимулов: - мотивация достижения или мотивация избегания;

- мотивация удовольствия или страдания;
- стимулы поощрения или наказания и т.д.

Таким образом, говоря о мотивации поведения человека, можно утверждать, что она включает в себя «свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов» [86].

При этом положительная мотивация подразумевает стремление добиться успеха в определенной сфере деятельности или жизни в целом, которое, в свою очередь, обеспечивает формирование положительных эмоций от предвкушения результата. Отрицательная же мотивация основана на страхе наказания, провала, осуждения, неудачи и других аспектов внешней реальности, влекущих за собой негативные эмоции и чувства [56].

Мотивационная сфера является составляющей частью психики человека, отражающей целый комплекс ее личностных характеристик. При этом, как любое личностное новообразование, мотивация формируется в процессе развития ее отдельных компонентов и совершенствования психических особенностей индивида [69].

Онтогенез психоэмоциональной и мотивационной сферы, таким образом, представляет собой неразрывно связанный, параллельный и взаимообусловленный процесс, который подразделяется на определенные возрастные этапы – с учетом становления нервных, физиологических процессов, интеллектуальной и трудовой деятельности, межличностного общения и социализации [71].

Современные авторы рассматривают мотивацию как процесс, включающий в себя несколько последовательных стадий:

1) Возникновение физических, социальных, психологических, интеллектуальных и иных потребностей

2) Поиск способов удовлетворения или подавления возникшей потребности.

3) Формулировка целей и составление плана действий.

4) Реализация плана.

5) Получение морального или материального вознаграждения.

6) Ликвидация потребности, утратившей свою актуальность [70].

При этом, если в отношении становления интеллектуальных, эмоциональных, речевых, поведенческих характеристик возрастные этапы достаточно четко определены в работах Л.И. Божович, Л.С. Выготского, Д.Б. Эльконина, Э.Эриксона и других исследователей, то мотивированные (осознанные) действия формируются у разных людей в совершенно различные периоды жизни, с разной скоростью и интенсивностью[74].

Что можно с определенностью сказать, основываясь на исследованиях ведущих физиологов, психологов, нейробиологов и других ученых, так это то, что поведение годовалого ребенка определяется, главным образом,

доминирующей потребностью в объекте или визуальном, эмоциональном общении с родителями. Тогда как уже в возрасте полутора лет к ней присоединяются внутренние психические стимулы - представления и образы, заставляющие стремиться к получению желаемого, даже когда объект исчезает из сферы непосредственного восприятия [76].

При этом период дошкольного детства отличается непостоянством потребностей, отсутствием иерархичного соподчинения мотивов. На данном этапе развитию мотивационной сферы способствует, в первую очередь, игровое взаимодействие со сверстниками, в ходе которого дети учатся подчинять свое поведение определенным правилам. В игре дошкольники также учатся преодолевать сиюминутные прихоти и желания. По утверждению Л.С. Выготского, именно в это время происходит переход от эмоционально окрашенных непосредственных желаний к мотивам-намерениям, связанным с самоконтролем[20].

При переходе к школьному обучению происходят существенные перестройки в иерархической системе мотивации: на первый план выходят мотивы учения, а все, что связано с игрой, становится менее значимым. Между тем, длительное время мотивационная сфера школьника характеризуется неопределенностью, динамичностью и неустойчивостью. Подростки могут кардинально менять свои мотивационные установки, переходя от эгоистических к альтруистическим стремлениям и обратно [78].

Только к окончанию школы у детей происходят фундаментальные изменения в содержании и соотношении основных мотивационных факторов. Принимаемые ими решения приобретают все большую социальную направленность, «внутренний фильтр» начинает играть ведущую роль, устремления становятся более ориентированы в будущее, у подростка развиваются мотивационные установки, связанные с мировоззрением [81].

При этом именно к данному этапу мотивационная сфера молодых людей становится максимально разнообразной и трудно предсказуемой. Поскольку на ее становление в процессе онтогенеза оказывают существенное влияние

типы и направления образовательного и воспитательного воздействия семьи и школы, социальной среды, средств массовой информации и т.д. Вхождение во взрослую жизнь сопряжено с необходимостью определения в сфере социальной активности. В связи с чем, каждый человек принимает внутреннее решение о том, какой стиль поведения является для него более комфортным: достижение целей (даже через преодоление препятствий), или избегание неудачи (даже в ущерб социальному и иному успеху и признанию) [87].

Различия в мотивации успешного и беспомощного человека состоят, в первую очередь, в том, что уверенная в себе личность сама выбирает цели и способы их достижения, основываясь на ценностях и личностных стремлениях, амбициях, идеалах. Тогда как беспомощный индивид склонен обвинять окружающих в своих неудачах и подкреплять тем самым убежденность в собственной несостоятельности [75].

Описание мотивационной сферы взрослого человека, а также факторов ее становления представляет собой наиболее сложную задачу, поскольку сопряжено с необходимостью анализа целого комплекса личностных качеств и характеристик. Между тем, на сегодняшний день учеными выделены основные показатели, параметры мотивации, которые могут подлежать оценке и служить индикаторами наличия того или иного типа мотивов. К таким параметрам относятся: множественность, сила, устойчивость, структурность и иерархичность мотивационных стимулов [82].

При этом развитие данных параметров описывается учеными в рамках нескольких теорий мотивации, каждая из которых опирается на определенную концепцию в составлении системы и иерархии мотивационных факторов.

Так, представители поведенческой школы утверждают, что мотивация зависит, в первую очередь, от особенностей социального взаимодействия индивида, от характера группового поведения [64]. Приверженцы содержательных теорий закладывают в основу структуру ведущих потребностей, отмечая, что без удовлетворения потребностей низшего порядка (в еде, защите, жилье и т.д.) невозможно возникновение

болеевысокихсоциальных и личностных мотивов [56]. Процессуальные теории описывают динамику мотивации, исходя из особенностей восприятия и способов познания окружающего мира. Так, согласно комплексной процессуальной модели Л. Портера-Э. Лоулера, достижение положительных, высоких результатов способствует формированию чувства удовлетворенности процессом, а неудовлетворенность выступает стимулом к активизации или трансформации деятельности [40].

При этом во всех приведенных теориях прослеживается противопоставление типов мотивации: стремление к достижению успеха и исправлению недочетов или избегание неудачи и страх наказания. Человек, мотивированный на успех, ставит высокие цели, демонстрируя уверенность в своей способности достичь их. Он активно включается в деятельность, выбирает эффективные средства, демонстрирует склонность к мобилизации всех имеющихся у него ресурсов и сосредоточенность на достижении поставленной цели [83]. Тогда как основная цель беспомощного человека заключается в том, чтобы избежать возможных неудач. Поэтому его действия направлены на предупреждение ошибок, что связано с затратой значительного количества энергии и психологически (а впоследствии – и физически) истощает человека[8].

Исходя из указанных особенностей, можно заключить, мотивация является стержнем психологии личности, обусловливая особенности поведения и деятельности человека. Мотивационная сфера задает направленность, характер и способности личности, оказывая на них решающее влияние. С учетом описанной специфики онтогенеза мотивационной сферы становится обоснованным поиск основных критериев и компонентов, определяющих формирование того или иного типа мотивации и возможностей осознанного корректирующего или развивающего воздействия на личность с целью развития мотивации успеха и предупреждения или устранения проявлений мотивации избегания неудач [30].

Очевидно, что изменение ранга мотивов, формирование ценностных ориентаций личности, трансформация мотивов и целей является необходимым условием развития и социализации личности [77].

Итак, сущность мотивации заключается, прежде всего, в процессе, который происходит в человеке и направляет его на реализацию поставленных задач.

Между тем, понятие «мотивация» и «стимулирование» - не тождественны, несмотря на то, что довольно часто данные термины употребляются в качестве синонимов. Мотивация — это процесс возникновения потребности в определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных или общих целей. Тогда как стимулирование предполагает наличие неких искусственно созданных воздействий, побуждающих человека к определенным действиям [84].

На основании основных характеристик мотивов, мотивации, внутренних потребностей и внешних стимулов, целесообразным представляется рассмотрение процесса формирования мотивации личности к осуществлению той или иной деятельности.

Поскольку существует множество самых разных гипотез для объяснения действий человека, выработались и различные типы мотивационной структуры. Классификация мотивационных аспектов в социальной психологии достаточно объемна. В рамках данной работы мы рассмотрим основные виды мотивации, наиболее выраженные в сфере профессиональной деятельности [88].

1. Внешняя мотивация формируется на основе обстоятельств, требований, общественных норм. Она не связана с содержанием конкретной деятельности, а зависит. Главным образом, от отношений человека сокружающей социальной средой. Внешние мотивы определяют не столько удовлетворенность человека своей деятельностью, сколько стремление к соответствию общественным нормам [29].

2. Внутренняя мотивация определяется самим содержанием

деятельности и отвечает критериям достижения успеха, удовлетворенности или выгод. При этом сам процесс поиска альтернатив, оценивания всех возможных решений, поддержка инициативы доставляют удовольствие испытуемому [41].

Под влиянием внутренней мотивации человек испытывает состояние радости, удовольствия от деятельности. Тогда как при внешней мотивации задействованы только системы материальных мотивов и личностных выгод.

Психологами и социологами считается, что внутренняя мотивация побуждает личность к действиям, и отмечают основные ее идеи, определяющие эти действия:

1. Стремление к самосовершенствованию и достижению целей непрерывны и постоянны. Достижение одной цели стимулирует постановку новой, более высокого уровня.
2. Достижение цели в некотором роде обесценивает ее и данная цель уже не мотивирует на действия.
3. Неудовлетворенная потребность побуждает к активности, направленной на ее удовлетворение.
4. Каждый человек в течении жизни ранжирует цели и потребности согласно собственным ценностям и представлениям.
5. Не удовлетворенная потребность низшего уровня блокирует возникновение целей более высокого ранга [30].

При этом в отношении мотивации труда специалисты отмечают следующие особенности [22]:

- Внутренняя мотивация побуждает повышать качество деятельности, а внешняя – только объем действий;

- Внешняя мотивация имеет определенный предел, за которым ее влияние перестает действовать, тогда как внутренняя развивается с ростом ценностных ориентиров и самосознания;

- Стимулирующее действие внутренних мотивов в несколько раз превосходит интенсивность внешних стимулов;

- Уверенность в себе побуждает рост внутренней мотивации и снижает значимость внешних воздействий [89].

При этом по характеру воздействий можно разграничить позитивную мотивацию, побуждающую к поиску новых возможностей и решений, оптимизации усилий; и отрицательную, формирующую страх перед наказанием, который заставляет подчиняться ограниченным нормам и правилам, не выходя за их рамки. Таким образом, отрицательная мотивация не побуждает к саморазвитию, креативности и творчеству, тормозя развитие и блокируя самосознание человека. Между тем, она способна сформировать «удобного», управляемого сотрудника, строго выполняющего инструкции и требования. Однако без подкрепления в вид положительных стимулов такая мотивация может привести к фрустрации, потере интереса к труду, снижению самооценки и нежеланию развиваться в профессиональном плане [91].

Мотивация также различается по степени устойчивости. Устойчивая мотивация будет максимально подкреплена каким-то внешним влиянием или необходимостью человека в чем-то. Так, устойчивыми мотивами выступают базовые потребности личности в еде, жилье, безопасности и т.д. Тогда как потребности более высокого плана, формирующие динамически меняющиеся ценности и цели, требуют подкрепления извне [23].

Исследования мотивационной сферы личности доказывают, что успешность деятельности определяется, в первую очередь, тремя факторами:

- силой мотивации, или стремлением к достижению успеха,

- присутствием в ценностной системе личности ценностей достижения,

- уровнем овладения необходимыми навыками и умениями [92].

При этом установлено, что люди с выраженным стремлением к достижению успехов действительно добиваются в жизни большего, чем те, у кого оно отсутствует.

Н. И. Конюхов описывает влияние мотивации на реальное достижение успеха, согласно формуле: мотив «жажда успеха - направленная активность - цель - достижение успеха». Таким образом, мотивация достижения отражает

высокий уровень потребности личности любым способом достичь желаемого результата[42].

Таким образом, в структуре мотивации личности существуют различные механизмы и факторы, способствующих повышению или угасанию мотивов осуществления деятельности. При этом, процесс формирования мотивационной системы может быть определен совокупностью психологических, социальных и других потребностей. В зависимости от чего, существует значительное количество классификаций как видов мотивации, так и факторов, ее стимулирующих.

1.2. **Концепции и подходы к определению мотивации труда**

На основе анализа подходов к определению мотивации и выделению ее разновидностей, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными способами формирования мотивации сотрудников являются те, что ведут к развитию как внешней положительной мотивации, так и внутренней потребности. Кроме того, корпоративные цели и профессиональные обязанности должны войти во внутренний план личности, трансформируясь в собственные побуждения и ценности [93].

Согласно положениям Теории ожиданий В. Врума, наиболее эффективными моделями формирования мотивации сотрудников являются те, которые обеспечивают удовлетворение ожиданий личности в отношении соотношения усилий и результата, результата и вознаграждения, справедливости вознаграждения и его соответствия приложенным усилиям [20].

Соотношение результата и вознаграждения, а также – оценка его справедливости лежит и в основе Теории справедливости Адамса. При этом автор подчеркивает склонность индивида к сопоставлению вознаграждения за собственные усилия с аналогичными у других сотрудников.

Наиболее полно структуру мотивации в профессиональном росте и продвижении к результату описывает комплексная теория Портера-Лоулера, согласно которой результаты зависят от усилий, способностей и личностных качеств сотрудника и от того, как оценивает индивид свою роль в общем результате [40].

Современные системы мотивации сотрудников нацелены на решение важнейших потребностей и целей сотрудников, а также – на обеспечение соответствия вознаграждения субъективным ожиданиям. Как правило, эти ожидания основаны на потребности в безопасности и стабильности, стремлении к получению основных материальных благ современного мира. Между тем, многочисленные исследования демонстрируют, что только лишь повышением зарплаты, выплатой премии и иных денежных вознаграждений эффективно замотивировать сотрудника к профессиональному росту и повышению эффективности труда практически невозможно. Поскольку, согласно пирамиде А. Маслоу [58], удовлетворение потребностей низшего уровня (жизнь, безопасность, еда, жилье, постоянный доход и т.д.) ведет к формированию мотивов высшего порядка, включающих потребности в саморазвитии и самореализации, помощи людям и совершении социально значимых действий. Эти потребности особенно явно проявляются у сотрудников медицинских учреждений, которые по призванию работают с людьми, нуждающимися в их заботе и профессиональной помощи.

Кроме того, в сфере медицины достаточно развита корпоративная этика и культура, отражающая общность ценностей, целей, стремлений, убеждений, задающая ориентиры поведения и действий. В этой связи основная задача руководства состоит в выборе наиболее эффективных методов и способов влияния на отношения, поведение и работу сотрудников [4].

Ядром мотивирования сотрудников на саморазвитие и достижение профессионально значимых результатов является создание сильной и устойчивой корпоративной культуры. Такая культура представляет собой набор ценностей правил, норм, традиций, превращающих работников в

команду единомышленников и мотивирующих на достижение все более высоких результатов. Успех компании и повышение эффективности работы в данном случае становится личностно значимым мотивом, побуждающим к саморазвитию и оптимизации труда [94]. Между тем, именно корпоративная культура может в некоторых случаях препятствовать поиску новых идей, ведущих к трансформации облика и стиля деятельности организации. В случае же слабой корпоративной культуры каждый сотрудник ориентируется на собственные ценности и представления. В связи с чем, постановка трудовых задач должна согласовываться с мотивами и целями членов коллектива. При этом нередко достижение общей удовлетворенности результатом невозможно именно в результате разницы подходов и взглядов работников. В связи с чем, достижение цели должно находиться под четким контролем со стороны руководства. Кроме того, ориентиры и критерии достижения изначально задаются руководителями предприятия[17].

Следует отметить, что особенности формирования системы мотивации носят, во многом, национальный контекст, учитывающий менталитет, мировозренческие позиции и ценностные ориентиры представителей того или иного общества или государства.

Так, в практике управления персоналом зарубежных компаний наиболее распространенными стали японская, американская, британская, немецкая модели. Первая представлена ориентацией на сочетание трех факторов: возраста, стажа работы и профессионального мастерства. Каждый из этих факторов может влиять на повышение уровня оплаты труда сотрудника [24].

В основе американской модели лежит направленность на личностные заслуги и достижения каждого сотрудника. При разработке методов, форм, размера премирования и материальных выплат учитывается доля участия работника не только в достижении поставленных целей, но и в принятии корпоративных решений, разработке методов и форм совершенствования трудовых функций. В данной модели наибольшую значимость приобретают

психологические особенности индивида, его личностные мотивы цели и потребности, качества и показатели [18].

В модели мотивирования, действующей в Великобритании размер и характер материальных стимулов во многом зависит от уровня развития и объема прибыли компании. Подобная система формирует динамичный размер выплат, сочетающий в себе заработную плату, премирование и акционерные выплаты.

Немецкая модель направлена на соотнесение роли каждого сотрудника в повышении объемов и качества производимой продукции или оказываемых услуг. Интересы потребности, особенности, уровень самосознания и стремление внести вклад в прогресс общества являются основными критериями выбора методов и форм мотивирования сотрудника [25].

Корпоративная культура, психологическое благополучие, межличностные отношения, атмосфера доверия и сотрудничества лежит в основе турецкой модели, направленной на выделение роли каждого в общем достижении [5].

В Малайзии в последние годы существенно возросли системы мотивирования, основанные на обеспечении равных прав сотрудника в принятии управленческих решений, разработке концепций развития организации и т.д. Что основано на стремлении человека внести свой вклад и осознать свою значимость и роль в общем деле [6].

Таким образом, опыт развивающихся и развитых стран в области стимулирования труда для России является ценным ресурсом, поскольку существуют проблемы низкой мотивации труда на наших предприятиях, и предпринимаемые попытки внедрения современных разработок без соответствующей адаптации часто оказываются неэффективными [58].

Следует отметить, что во многих европейских компаниях на сегодняшний день существенно возрастает уровень индивидуализации и гуманизации систем мотивирования сотрудников, что подразумевает: учет личных и профессиональных интересов каждого, обеспечение равного

доступа к корпоративным проектам и управленческим решениям, обеспечение систем повышения квалификации и переподготовки сотрудников, сопровождения процесса адаптации к новым условиям. Кроме того, отдельными статьями премирования отмечаются особые заслуги личности в повышение качества и эффективности, престижа и значимости компании на рынке труда [26].

Французская модель подразумевает включение стратегического планирования в рыночный механизм. При этом основными направлениями в материальном стимулировании выступают: индексация заработной платы в зависимости от уровня цен и стоимости жизни, и ее индивидуализация. Принцип индивидуализации оплаты труда применяется в основном для управленческого персонала и осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника [59].

Шведская модель включает одинаковые выплаты за аналогичную работу на всех предприятиях одной отрасли и сокращение разрыва между минимальной и максимальной зарплатой.

Польская модель основана на повышении эффективности производства с одновременным ограничением доходов населения и оказанием социальной помощи малообеспеченным слоям [60].

Отметим также, что в мировой практике встречаются следующие инструменты нестандартной мотивации:

– оплата перелетов к местам отдыха или путевки в целом;

– выплаты на посещение салонов красоты и спортивных клубов;

– обеспечение доступа к образовательным учреждениям для детей сотрудников;

– корпоративный доступ к Интернету;

– обучение интерактивным технологиям работы за счет средств компании и т. д. [11, 12].

Между тем, как показывает практика, попытки полностью интегрировать ту или иную модель в российские организации, которые предпринимались руководителями отечественных компаний на рубеже XX – XXI века, не увенчались успехом [61]. Это обусловлено тем, что приоритеты, социальные потребности, культурные предпочтения и психологические особенности, а также – традиции и устои деятельности в той или иной сфере экономики и развития россиян значительно отличаются от таковых в зарубежных странах. В связи с чем, в большинстве компаний, наряду с гибкими системами оплаты труда, основанными на квалификации сотрудников, опыте работы и личных достижениях, практикуются индивидуальные поощрения в виде премий за отдельные заслуги в развитии предприятия и повышении эффективности труда. Кроме того, достаточно значимыми для россиян являются системы социальных льгот, гарантирующих защиту, стабильность и безопасность, гарантии на случай потери нетрудоспособности и т.д. [27].

Итак, на основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что мотивы и мотивация выступают главными стимулами, основанными на системе смыслов и потребностей, ценностей и целей личности приоритетов в сфере деятельности и самореализации.

Проблема мотивации приобретет на сегодняшний день внушительные масштабы, главным образом, с позиций деятельностного подхода, определяющего личностное развитие по критерию включенности индивида в те или иные формы социально значимой деятельности. Особую роль в исследованиях мотивации приобретает проблема формирования системы мотивов у сотрудников предприятия. Поскольку от уровня мотивации, а также – от характера мотивов каждого сотрудника во многом зависит успех и рейтинг компании в целом [32].

На этой основе можно определить мотивацию труда как совокупность внешних и внутренних факторов, основанную на потребностях, ценностях, социальных представлениях, индивидуальных различиях сотрудников,

которые оказывают существенное влияние как на тип, активность, направленность трудовой деятельности, так и на готовность самореализации в рамках исполнения служебных обязанностей [35].

Следует отметить, что в современном обществе в отечественных компаниях также существенно возросла роль ценностей самореализации в профессиональной сфере. При этом данный показатель зависит как от сферы деятельности, так и от должности и положения сотрудника в иерархии работников организации. В связи с чем, возникает необходимость пересмотра традиционных систем мотивирования персонала с учетом сферы деятельности и возможности личностного и профессионального роста каждого в рамках данного предприятия.

1.3. **Смысложизненные ориентации как один из центральных психологических образований личности**

Как было отмечено ранее, в системе социально-психологических характеристик личности значимое место занимают ценности и смыслы деятельности, которые определяются особенностями личностных установок, взглядами на жизнь, самоотношением, социальными представлениями личности в разных сферах жизни [62].

Смысложизненные ориентации (СЖО) рассматриваются многими современными авторами в качестве некоего «ядра», определяющего формирование целого спектра личностных качеств и характеристик [46].

Кроме того, данный феномен рассматривается как способ построения собственной жизни человека с присущей ему системой ценностей, смыслов и целей [5]. При этом многие отечественные и зарубежные исследователи в своих трудах подчеркивают значимость успешного формирования смысложизненных ориентаций для гармоничного развития личности, указывая возможность воздействия на смысловую сферу через развивающую работу.

Известные педагоги и психологи, такие как Б.Г. Ананьев, Л.С. Выготский, В.В. Давыдов, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и другие, рассматривают аспекты развития личности в проекции ее деятельности, как субъект выбора [5, 21, 77]. При этом жизненный путь человека транслируется как путь становления его индивидуальности, невозможный без наличия определенных смысловых ориентаций, целей, которых стремиться достичь человек в течение жизни, желаемого жизненного сценарияи видения путей его реализации.

Проблема смысла жизни всегда была актуальна для человека. О предназначении и пути человека, стимулах и ориентирах его существования задумывались еще древние философы, теологи, представители метафизики и психологии развития личности. При этом в большинстве исследований проводились попытки выделения некоего идеала, к которому стремится человек, перестраивая ради него свои мысли, ценности, цели, способы действия, отношения к себе и другим [6].

Категория «смысла» возможна только в рамках человеческой цивилизации, поскольку основана на целостной системе представлений, ценностей, целей, самооценочных суждений, взаимоотношений с миром и т.д. Смыслы жизни каждого человека формируются на основе биологических, физиологических, социальных, интеллектуальных, духовных и иных потребностей, что предполагает функционирование системы мыслительных, когнитивных, эмоциональных показателей и компонентов. Совокупность личностных смыслов, пропущенных через систему внутренней оцени и сопоставления с критериями успеха и благополучия, позволяют сформировать собственную траекторию личностного и профессионального роста и саморазвития [60].

На сегодняшний день понятие смысложизненных ориентаций является предметом исследования личностных конструктов Дж.Келли; занимает значимое место в этогеническом подходе Р.Харре; составляет основу феноменологической психотерапии Ю.Джендлина и теории поведенческой

динамики Ж.Нюттена. Экзистенциальная персонологияС.Мадди также отводит смыслу жизни роль высшего интегративного начала личности.

В отечественной психологической традиции проблема поиска смысла жизни разрабатывалась в основном в рамках деятельностного подхода. Авторами выдвигались различные трактовки смысложизненных парадигм и смысловой сфере личности. В некоторых аспектах эти теории конфликтовали друг с другом, однако, можно выделить и объединяющие их постулаты:

- категория «смысла» выступает базовым понятием в аналитической психологии;

- становление личности происходит в процессе формирования системы смысложизненных ориентиров;

- смысложизненные установки и ориентиры направлены в будущее, на реализацию планов и перспектив личностного развития [36].

В структуре смысложизненных ориентаций современные ученые выделяют:

- поведенческие реакции, опосредованные представлениями, рефлексивными оценками, потребностями, переживаниями;
- логически обоснованные конструкты, структурирующие данные переживания;
- анализ множества смыслов и выбор наиболее значимых;
- символьное выражение смысла, сформированное на основе культурного и социального опыта [37].

Исследованиями смысла жизни занимались такие выдающиеся исследователи, как А. Адлер, К. Роджерс, В. Франкл, З. Фрейд, К. Г. Юнг и др. При этом взгляды различных авторов на данную проблему значительно расходятся.

Так, смысл жизни,по Фрейду, заключается в достижении счастья и гармонии, получении удовольствия и наслаждения, отсутствии болезней и несчастий. Ученыйсчитает главным жизненным смыслом любовь: возможность любить и быть любимым [61].

По утверждению А. Г. Асмолова, личностный смысл есть«результат интериоризации и воплощения в сознании объективных отношений личности в мире»[8]. Он отражает содержание отношения личности в действительности и является верхней, регулирующей, ступенью деятельности человека.

А. Н. Леонтьев утверждал, что смысл является отражением внутренних представлений индивида о системе ценностей, выраженных в действии и поведении. В основе таких стимулов автор усматривал принцип, согласно которому «отношением мотива к цели порождается личностный смысл, а функция, которая образует смысл принадлежит мотиву» [54]. Различные смыслы определяют целенаправленное действие, которое, в свою очередь, согласуется с системой норм и внутренних оценок.

По мнению Д. А. Леонтьева «понятие «смысла» соотносимо и с объективной, и с субъективной, и с интерсубъективной (групповой, коммуникативной) реальностью, а также находится на пересечении деятельности, сознания и личности, связывая между собой все три фундаментальные психологические категории» [55].

Между тем, Д. А. Леонтьев указывает на различия между понятиями личностного смысла и смысла жизни. Смысл жизни ученый соотносит с неким широким пониманием роли человека на земле и его представлением о себе самом, тогда как личностный смысл – узкое понятие отражающее значимость цели и действия, оцененную на основе самосознания и самоидентификации. Ученый также вводит термин «смысловые ориентации», выделяя:

1. личностные ценности, потребности, смыслы, мировоззрение и самоотношение;
2. отношение личности с миром[55].

В. Э. Чудновский определяет смысл жизни как высочайшую ценность, ориентир для осуществления активности и деятельности по достижению желаемого. Автор утверждает, что смысл жизни — это не просто определенная идея или жизненная цель, которая для человека является высоко значимой ценностью, а особое психическое образование, которое имеет

особый характер возникновения и этапы становления. Формируясь под влиянием разного рода внешних обстоятельств и внутренних стимулов, это образование приобретает некую устойчивость и стабильность в случае, когда жизненные ориентиры приобретают высшую смысловую значимость и определяют для человека смысл его жизни. При этом не существует универсальных формул и программ поиска смысла жизни и личностных ориентиров, поскольку для каждого человека они уникальны и определены как личностными детерминантами, так и социальными условиями и особенностями жизни [91].

При этом В. Франклотмечает, что стремление к поиску смысла жизни заложено в природе человека с рождения. Именно жизненный смысл, который для себя определяет каждый человек по-своему, служит, по мнению автора, стимулятором активности, поведения и развития личности[87]. Ученый утверждает, что для того, чтобы жить и действовать активно, у человека должна быть вера в тот смысл, который он вкладывает в свои поступки. Отсутствие же таких стремлений В. Франкл называет «экзистенциальным вакуумом», который является причиной разных неврозов и пограничных состояний.

К. Роджерс представляет смысл жизни как процесс реализации человеком своего потенциала. При этом автор отмечает, что самоактуализация не является конечной целью индивида. Поскольку человек, достигнув очередной цели, ставит перед собой более высокие задачи. Одновременно с этим, могут меняться и ценности, и смысловые ориентации личности[74].

С этой позицией согласен и А. Маслоу, который считает, что удовлетворение базовых потребностей не является достаточным стимулом и источником жизненных ориентиров[58]. Потребность в самоактуализации, по мнению автора, растет вместе с уровнем реализованных потребностей. Между тем, ценности и смыслы имеют тенденции не только вертикального, но и горизонтального развития, приобретая множественный характер.

Л. С. Выготский считал, что «перестройка потребностей и побуждений, переоценка ценностей есть основной момент при переходе от возраста к возрасту» [21]. Он представляет личностное развитие индивида как процесс качественных изменений, которые происходят в психике по мере усвоения социального опыта. Эти изменения обусловлены как изменением самоотношения и самооценки, самоактуализации и самоидентификации, так и трансформациями культуры в процессе исторического развития общества, осознания человеком этих трансформаций и их роли для себя и своей самореализации.

К. А. Абульханова-Славская указывает, что для понимания и выбора смысла жизни большое значение имеет единая жизненная линия, выстраиваемая личностью, которая заключается «в определении меры и масштаба значимости (по критерию достойного или недостойного себя в целом)» [1]. Автор подчеркивает, что противоречия, сопровождающие процесс поиска смысла жизни, приобретают размеры жизненно-мировоззренческого феномена.

В современной психологии личности проблема смысла жизни разрабатывалась в двух направлениях:

- смысл как структурный элемент сознания и деятельности (З. Фрейд, К. Хорни),

- смысл как высшая интегративная основа личности (А. Адлер, К. Юнг, В. Франкл).

В данном отношении обращает на себя внимание мнение Б. С. Братуся, который представляет смысл жизни как первоочередную потребность, которая опирается на фундаментальное противоречие«между ограниченностью индивидуального бытья и универсальностью родовой сущности человека» [11].

При этом Л. С. Рубинштейн усматривает смысл жизни в активном преобразовании мира и жизни, в стремлении человека быть источником тепла и удовольствия для других людей, потребности в самосвершенствовании и

саморазвитии, поиске новых возможностей для самореализации в общественных отношениях [77].

В. С. Мухина решает проблему поиска смысла жизнис позиций определенной неудовлетворенности. Критическую переоценку ценностей и рефлексию, на основании которой формируются потребности в этом поиске, автор связывает с паузой в деятельности или отношением с людьми [9, с. 297]

За последнее столетие отношение к смыслу жизни в психологии прошло существенную эволюцию, от подхода З. Фрейда как благоприятной форме сублимации: «когда кто-то постоянно думает о смысле жизни, он болен» до смысла как отражения жизненной концепции человека, осознанного и обобщенного принципа его жизни, его жизненной цели, по Д.А. Леонтьеву [55].

Осмысленность жизни включает в себя множество компонентов, в том числе и смысложизненные ориентации. Она представляет собой частный случай смысложизненной концепции личности [66].

Смысложизненные ориентации определяются В. В. Столинымкак«индивидуальная обобщенная система взглядов на цели, процесс и результат своей жизни. В самой основе этой концепции лежат потребности и ценности, отношение и умозрительное построение конкретной личности» [15, с 107]

При этом А. В. Серый выделяет четыре уровня личностных смыслов: индивидный, биологический, личностный и смысложизненный. Таким образом, жизненные смыслы формируют ценности и цели высшего порядка в онтогенезе человека. По мнению автора,СЖО способствуют интеграции личности в новые условия социальной жизни. При этом на смысложизненном уровне смыслы играют роль генерализатора и операционализаторакомпонентов и ориентиров других уровней и выступают в качестве наиболее значимых ориентаций личности [80].

Наличие смысложизненных ориентаций создает определенность, которая, в свою очередь, порождает мотивацию, побуждающую человека двигаться к той цели, к тому значению, которое сознательно выбирается индивидом. По сути, смысл жизни дает ясное понимание того направления, с помощью которого человек в дальнейшем будет строить приоритеты в той или иной сфере своей жизнедеятельности.

В отношении профессионального выбора смысложизненные ориентации формируют представления индивида о себе и своем месте в том или ином виде деятельности, демонстрируют оценку своих возможностей в достижении высоких результатов и самореализации в профессии. В студенческие годы, или даже раньше, человек начинает соотносить определенные интересы, потребности, стремления к тому или иному виду деятельности со своими возможностями и данными. Он развивает в себе те характеристики, которые, по его мнению, помогут ему в достижении целей профессионального развития в будущем [68]. При этом ориентиром в выборе как правило, выступают определенные выгоды, которые получит человек в процессе самореализации в данной трудовой деятельности. Эти выгоды могут носить как личностный, так и социальный характер и определяются системой и уровнем удовлетворенности потребностей, целей, ценностных ориентиров.

В.Э. Бодалев и соавторы отмечают, что смысложизненные ориентации представляют собой частный случай индивидуальной обобщенной системы взглядов человека на жизненные цели, насыщенность жизни, степень удовлетворенности самореализацией. Эта категория напрямую соотносится с целью, процессом ее достижения и уже достигнутыми результатами. СЖО также связаны напрямую с представлением личности о способности управлять собственной жизнью и убеждением в возможности осуществления подобного управления и контроля [90].

Итак, обобщая представления разных исследователей о роли СЖО в развитии и социализации личности, можно заключить, что данный феномен представляет собоймногоуровневое, сложное и динамическое образование,

имеющее внутренне неоднородную структуру и находящееся на стыке мотивационно-потребностной сферы и личностных смыслов [7]. Смысложизненныеориентации включают в себя целенаправленную деятельность человека и жизненную активность в различных сферах жизни. При этом конкретные ценности, цели и смыслы зависят от того, какие усилия прилагает человек для реализации своих жизненных планов. Ориентации и смыслы определяют уровень ответственности индивида – как перед собой, так и перед обществом и природой [38].

В основе формирования смысложизненных ориентаций многие авторы усматривают стремление человека к самореализации и к актуализации своих способностей для осуществления жизненного предназначения [1].

Поиск смысла той или иной деятельности связан с определенным уровнем творчества, креативности, способности прогнозировать свое будущее. Смысложизненные ориентации помогают индивиду достигать целей все более высокого уровня, что лежит в основе саморазвития и самореализации [4]. При этом препятствия на пути реализации смысложизненных ориентаций или отсутствие, потеря смысла, обесценивание цели могут привести к развитию разного рода психических и психологических деструкций, негативно влияющих на качество жизни и профессиональной деятельности.Этими особенностями объясняется высокая значимость глубокого и разностороннего анализа, а также – разработки концепций целенаправленного формирования и развития смысложизненных ориентаций личности в процессе ее онтогенетического развития [39].

В условиях динамично развивающейся и трансформирующейся современной социально-экономической жизни система смысложизненных ориентаций как отдельного человека, так и группы или сообщества приобретает четко структурированный характер. Поскольку каждая сфера жизни накладывает на жизненные смыслы свои характерные особенности [50].

Успешность жизни современного человека в многом зависит от способности его представить себя и свои способности в выгодном свете, от

умения выделить свои достоинства, выгодно подчеркнуть личностные качества, установить позитивные межличностные отношения с окружающими. В этой связи, все большую популярность приобретает проблема исследования СЖО в трудовой, профессиональной сфере [43].

Ценностные и СЖО сотрудников предприятий и организаций характеризуются противоречивым соперничеством материальных и духовно-нравственных ценностей. Это оказывает негативное влияние на развитие личности, проявляясь в когнитивных, поведенческих и эмоциональных тенденциях, существенно сужающих сферу профессиональной самореализации

Следует отметить, что выбор направления и способов деятельности, постановка и достижение целей, способы решения жизненных противоречий характеризуют социально-психологическую и личностную зрелость человека[5]. При этом психологическая зрелость проявляется в умении соединять свои индивидуальные особенности, свои статусные, возрастные возможности, профессиональные навыки и интересы, склонности и способности, притязания и амбиции с требованиями общества. Эту способность К.А. Абульханова[1] определяет как жизненную стратегию, а Д.А. Леонтьев [55] - как жизнетворчество, которое происходит в процессе естественного развития личности.

О.Ю. Сутормин [79] отмечает, что при заниженных оценках личностью результатов своей работы, способность планировать собственное будущее снижается, что приводит к невозможности определить смысл своего существования. Из последнего утверждения можно сделать вывод, что для эффективной реализации жизненной стратегии личность должна выстроить систему собственных смыслов, которые и станут каркасом, тактическими этапами построения успешного будущего.

Определяя значимость СЖО для самореализации личности в обществе и место их в личностном, профессиональном, социальном опыте, Б.С. Братусь отмечает, что смыслы, в отличие от ценностей, не всегда носит осознанный

характер. Таким образом, возникает понятие личностные ценности – осознанные и принятые человеком общие смыслы его жизни. Исходя из этой мысли, Б.С. Братусь выделяет две функции смысловых образований:

1) Формирование некоей модели собственного будущего на основе ценностных ориентиров.
2) Создание иерархии потребностей и мотивов, способствующей ранжированию смысложизненных ориентаций, что, в свою очередь, определяет направленность действий и поступков индивида [11].

Автор выделяет следующие уровни развития смысловой сферы личности:

0. Ситуационный уровень, при котором достижение целей зависит от условий и конкретной целей.

1. Эгоцентрический уровень – в основе деятельности лежит получение личной выгоды преимуществ.

2. Группоцентрический уровень, при котором достижение целей группы становится приоритетным перед личностными смыслами.

3. Просоциальный уровень – достижение общественно значимых целей становитс высшим ориентиром самооценки и самореализации личности.

При этом Д.А. Леонтьев утверждает, что смысл в любом значении определяется исключительно через более широкий контекст и через целевую направленность; эти две характеристики рассматриваются как два основополагающих атрибута смысла: контекстуальность и интенциональность [55]. Понятие смысла, является а сегодня одним из ключевых общепсихологических понятий как в экзистенциальной и культурно-исторической традициях, так и за их пределами. В экзистенциальной психологии и психотерапии большое внимание уделяется также феномену утраты жизненных смыслов, или экзистенциального вакуума, который состоит в переживании дефицита обеспеченности жизни личности неким высоким смыслом, что влечет за собой целый ряд патологических и «метапатологических» следствий. Выявление таких патологий составляет

одну из важнейших задач психологии, позволяющей выявить предпосылки деструкций в самосознании личности, ведущих к дезориентации жизненного сценария [47].

Следует отметить, что феномен СЖО имеет сложную структуру, содержащую качественно своеобразные признаки. В связи с этим в последнее время появляется большое количество методик исследования смыслов и ценностных ориентаций личности, основанных как на качественных или количественных критериях, так и на их сочетании. Одной из интересных и популярных в нашей стране интерпретаций зарубежных тестов является русскоязычная версия Теста смысложизненных ориентации (СЖО) [52].

Д.А. Леонтьев описывает индивидуальные особенности смысловой сферы с учетом шести основных критериев:

- особенности целесмысловой ориентации;

- осмысленность жизненного пути;

-ценностно-потребностная регуляция;

-структура жизненных смыслов;

-уровень осознанности смысловых ориентаций;

- временная локализация ведущих ориентиров[55].

При этом, утверждая тезис о динамичности личностных и жизненных смыслов, автор описывает 4 типа задач при поиске смысловых ориентиров:

- Направленность на личностный смысл («динамика самопознания»);
- Направленность на разрешение конфликта смыслов («динамика выбора»);
- Ощущение утрата смысла жизни и поиск путей адаптации в сложных условиях;
- Направленность на «творческие задачи», «задачи на Я-потенциальное».

В качестве основных характеристик смысложизненных ориентаций Д.А. Леонтьев выделяет:

- иерархизацию,

- интеграцию;

- структурное усложнение;

- распространение за пределы ситуации;

- опосредованиеориентацийсоциальными ценностями;

- рефлексию смысловых регуляторов [55].

По мере филогенетического развития происходит расширение контекста смыслообразования от жесткой подчиненности удовлетворению актуальных потребностей до включения в картину реальности все более опосредованно связанных с потребностями объектов и явлений [48].

Как показывают современные исследования, эффективность трудовой деятельности, рейтинг предприятия, его развитие, стабилизация кадрового состава и др. во многом зависят от характеристик психологического климата в коллективе. Так, среди определяющих характеристик благополучного и стабильного коллектива ученые выделяют: эмпатию, дружелюбие, толерантность, готовность прийти на помощь, взаимовыручка и др. При этом совпадение смысловых ориентаций помогает достичь взаимопонимания и согласованности в действиях, повышая мотивацию труда сотрудников [3].

Таким образом, смысложизненные ориентации специалиста, сотрудника или руководителя составляют важнейшую предпосылку для развития большей части ведущих психологических характеристик и мотивационных факторов в профессиональной деятельности. Они являются залогом успешного управления компанией, налаживания межличностных контактов, реализации в профессиональной и личной сфере жизни [45].

В определении и характеристике структуры смысловых ориентаций разными исследователями существуют некоторые различия. Тем не менее, можно выделить основные параметры и критерии, позволяющие оценить личностный потенциал руководителя на основе основных жизненных смыслов.

Выводы по главе 1

Анализ научной литературы, посвященной изучению смыслов, мотивов и ориентиров деятельности человека в профессиональной сфере позволил сделать выводы о том, что ценностно-смысловая сфера личности определяется системой норм, мотивов, целей, представлений о мире, потребностей, оценочных и самооценочных позиций, которые направляют действия и формируют уровень социальной активности.

Мотивация определяется современными учеными как система внутренних и внешних побудительных факторов, симулирующих действия индивида по достижению тех или иных целей или осуществлению определенного вида деятельности. Мотивация основана на иерархии потребностей. Причем удовлетворение потребностей низшего уровня влечет за собой постановку более значимых и высоких целей.

В структуре мотивации личности существуют различные механизмы и факторы, способствующих повышению или угасанию мотивов осуществления деятельности. При этом, процесс формирования мотивационной системы может быть определен совокупностью психологических, социальных и других потребностей. В зависимости от чего, существует значительное количество классификаций как видов мотивации, так и факторов, ее стимулирующих.

Мотивация труда представляет сбой совокупность внешних и внутренних факторов, основанную на потребностях, ценностях, социальных представлениях, индивидуальных различиях сотрудников, которые оказывают существенное влияние как на тип, активность, направленность трудовой деятельности, так и на готовность самореализации в рамках исполнения служебных обязанностей.

На сегодняшний день установлено, что в развитии мотивации к труд улежит система личностных качеств и особенностей ценностно-смысловой сферы, определяющих направленность личности на тот или иной вид деятельности. Одной из таких составляющих являются

смысложизнныеориентации, лежащие в основе выбора человеком своего профессионального пути.

Смысложизненные ориентации лежат в основе развития мотивов деятельности в том числе – в основе внутренней профессиональной мотивации и направленности личности. Мотивация трудовой деятельности, основанная на системе смысложизненных ориентиров, является наиболее эффективной и превышает степень влияния внешних стимулов.

На сегодняшний день в науке не существует единой точки зрения на сущность и структуру смысложизненных ориентаций, а также – на степень и характер влияния данного феномена на мотивацию в сфере профессиональной деятельности. Кроме того, важным, но до конца не изученным аспектом является выделение особенностей взаимосвязи и взаимодействия смысловой и мотивационной сфер в процессе достижения успехов и саморазвития профессиональной деятельности.

В этой связи нами было организовано констатирующее исследование, направленное на оценку степени и характера влияния смысложизненных ориентаций сотрудников на мотивацию к труду.

2.ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ СМЫСЛОЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И МОТИВАЦИИ ТРУДА У СОТРУДНИКОВ ООО «АВРОРА».

2.1. Организация и методики исследования

С **целью** анализа и оценки взаимосвязи смысложизненных ориентаций и мотивации труда у сотрудников ООО «Аврора» нами был проведено эмпирическое исследование данных характеристик и их соотношения в профиле личности.

Гипотезы исследования:

Общая:

- мотивация труда сотрудников взаимосвязана с их смысложизненнымиориентациями

Частные:

-мотивация труда и смысложизненные ориентации взаимосвязаны с удовлетворенностью работой

- мотивация труда и смысложизненные ориентации отличаются по гендерномупризнаку

Задачи эмпирического исследования

1. Подобрать методики исследования
2. Определить выборку исследования
3. Определить этапы исследования
4. Осуществить сбор эмпирических данных
5. Провести анализ результатов исследования и обсудить их.

Методики исследования:

1. Тест смысложизненных ориентаций (СЖО) Д.А. Леонтьева
2. Ценностная ориентация (Рокич).

3.Мотивация к успеху

4. Мотивация избегания неудач

5.Опросник «Оценка удовлетворенности работой» В.А. Разоновой.

Данные исследования заносились в протоколы и подвергались обработке в статистической программе SSPS STATISTIC-20.

Основанием для выбора данных методик стала релевантность их целям исследования, высокая валидность и достоверность, подтвержденная в трудах ведущих исследователей, а также – доступность для использования в опросе посредством цифрового тестирования. Так, тест СЖО отображает степень выраженности основных смыслов жизни индивида. При этом составляющие смысложизненных ориентаций оцениваются безотносительно к возрастным изменениям, что позволяет сопоставить данные по одним и тем же шкалам у представителей разных возрастных групп, гендерной принадлежности и специфики выполняемой деятельности.

Система ценностных ориентаций определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений с миром и людьми, это основа мировоззрения и ядро. Методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича основана на прямом ранжировании списка ценностей на два класса: терминальные (направленные на достижение цели); инструментальные (ориентированные на определенный образ действий). Подобное шкалирование помогает определить, как ценности и цели связаны с активностью личности по и достижению.

Мотивация достижения выражается в потребности преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствоваться, соперничать с другими и опережать их, реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение. В данном аспекте методика диагностики мотивации достижения А. Мехрибиан помогает выявить степень преобладания потребности в успехе у сотрудников. Тест имеет две формы – мужскую (А) и женскую (Б), что дает возможность проанализировать гендерные особенности мотивации.

Методика «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элерса используется для диагностики мотивационной направленности личности на избегание неудач, выделенной и описанной Хекхаузеном, Релевантность и достоверность

методики определяется соотнесением полученных данных с результатами диагностики по методике «Мотивация к успеху» Т. Элерса. Данные тесты относятся к моношкальным методикам. Степень выраженности каждого типа мотивации оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

При этом во многих исследованиях делается упор на то, что характер смысложизненных ориентаций, степень их выраженности и мотивация трудовой деятельности определяется внутренним состоянием, удовлетворенностью не только своей работой, но и собственными достижениями, результатами в разных серах жизни, позитивным или критичным отношением к самому себе. В этой связи опросник удовлетворенности работой помогает выявить указанные взаимосвязь и оценит их достоверность и степень влияния удовлетворенности работой на личностные и профессиональные ориентации и мотивы.

Для проверки достоверности и значимости различий, а также – для выявления взаимосвязи между смысложизненными ориентациями сотрудников и мотивации труда были использованы методы статистического анализа:

- Однофакторный дисперсионный анализ – позволяет сравнить средние значения трех или более независимых групп, чтобы определить, существует ли статистически значимая разница между соответствующими средними значениями

- Критерий Колмогорова-Смирнова - для проверки гипотезы о принадлежности выборки закону нормального распределения и соответствия предполагаемой модели.

- Критерий Манна-Уитни позволяющий определить статистически значимые различия в показателях сравниваемы групп.

- Корреляционный анализ, отображающий степень зависимости исследуемого признака (трудовой мотивации) от воздействующего фактора (характера смысложизненных ориентаций сотрудников).

На основании полученных результатов мы провели статистический анализ, направленный на проверку выдвинутых в исследовании гипотез.

Проверка выборки на нормальность распределения по критерию Колмогорова-Смирнова показала следующие результаты (Таблица 1):

Таблица1

Статистический анализ нормальности распределения выборки

Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова

			удовлетворенность	мотивацияуспеха	мотивацияне удач	цель	процесс	результат	Я	жизнь	ОЖ	должность	пол
N			80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Параметры нормального распределения[a,b]	Среднее		3,1000	15,1750	10,4375	24,7750	27,4000	24,1375	21,4000	24,5875	122,3000	1,7375	1,5000
	Стандартная отклонения		1,08616	5,75837	5,45834	6,05664	5,02299	7,19835	8,31439	6,72929	15,81491	,44277	,50315
Наибольшие экстремальные расхождения	Абсолютная		,276	,095	,185	,148	,185	,175	,201	,136	,170	,461	,340
	Положительные		,224	,094	,185	,118	,185	,166	,201	,136	,170	,277	,340
	Отрицательные		-,276	-,095	-,093	-,148	-,180	-,175	-,163	-,131	-,101	-,461	-,340
Статистика критерия			,276	,095	,185	,148	,185	,175	,201	,136	,170	,461	,340
Асимп. знач. (двухсторонняя)[c]			<,001	,074	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
Значимость Монте-Карло (двухсторонняя)[d]	знач.		,000	,078	,000	<,001	,000	<,001	,000	<,001	<,001	,000	,000
	99% доверительный интервал	Нижняя граница	,000	,071	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		Верхняя граница	,000	,084	,000	,001	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000

a. Проверяемое распределение является нормальным.

b. Вычислено из данных.

c. Коррекция значимости Лильефорса.

d. Метод Лильефорса на основе 10000 выборок Монте-Карло с начальным значением 112562564.

Так, по всем показателям, кроме «мотивации избегания неудач» можно отметить высокую значимость (≤0,005) результатов. Что доказывает нормальность распределения выборки.

Эмпирическая база исследования:ООО «Аврора» г. Иваново.

Характеристика выборки исследования: В исследовании принимали участие 80 работников ООО «Аврора» в возрасте от 25 до 60 лет (40 мужчин и 40 женщин). Среди работников 23 женщины и 24 мужчины имеют семьи и детей (58,75%). При этом высшее образование имеется у 18 женщин и 19 мужчин (46,25%). Возраст сотрудников – от 24 до 60 лет.

Этапы эмпирического исследования

Исследование включало 3 этапа:

Анализ и обоснование теоретических оснований исследования.

Организация исследования особенностей мотивационной сферы сотрудников ООО «Аврора».

Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации сотрудников с учетом смысложизненных ориентаций.

2.2. Анализ результатов исследования и их обсуждение

Первый этап исследования предполагал анализ уровня удовлетворенности работой сотрудников ООО «Аврора». При этом были выделены две группы: с высоким или достаточным уровнем удовлетворенности (ответы «удовлетворен» и «скорее удовлетворен») и с низким и недостаточным уровнем («неудовлетворен» или «скорее не удовлетворен»).

Было установлено, что на предприятии в целом преобладают сотрудники с высоким и достаточным уровнем удовлетворенности (55 человек или 69%). При этом большей частью среди данных сотрудников присутствуют представители разного уровня руководящего состава (высшее руководство, заместители, менеджеры, руководители отделов сбыта, бухгалтерии, начальники складов и т.д.) – 13 из 15 человек, или 87%.

При этом низкая удовлетворенность характерна для 25 сотрудников, или 31%, среди которых 92% - рядовые сотрудники и обслуживающий персонал (рис. 1)

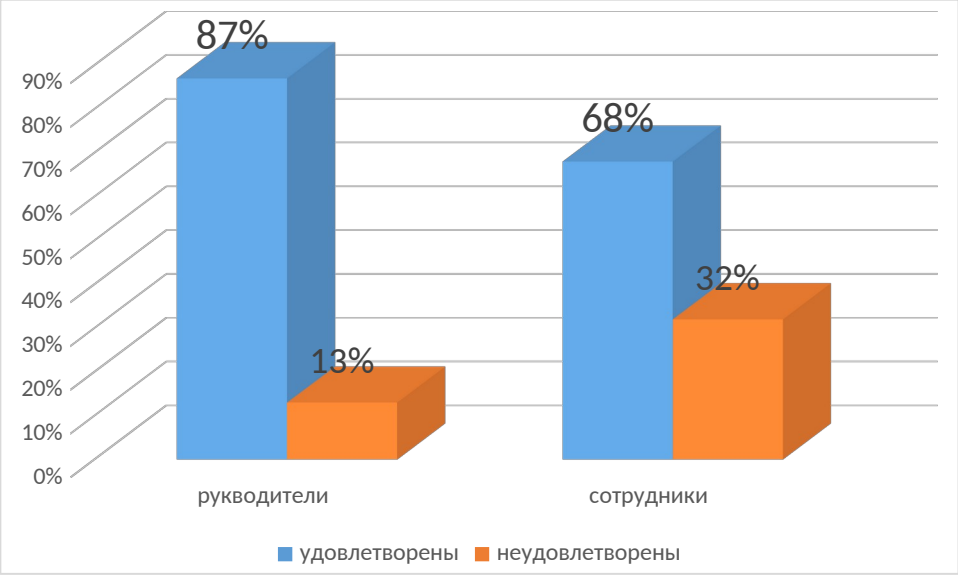


Рисунок 1 – Удовлетворенность работой сотрудников ООО «Аврора»

На втором этапе были определены мотивационные профили сотрудников подразделений ООО «Аврора» на основе выявления преобладающих мотивов достижения и избегания неудач. При этом анализировались данные также относительно руководящего состава и рядовых сотрудников.

На основании обработки протоколов исследования было установлено, что для руководящего состава наиболее характерна мотивация достижения успеха, а для рабочего персонала – мотивация избегания неудач. При этом преобладающим уровнем среди сотрудников предприятия является средний и умеренно высокий. Очень высокий уровень мотивации к успеху обнаружен у 14% сотрудников, среди них 6 руководителей (40%). Умеренно высокий – у 27% персонала (из них 5 – руководители - 60% от всего руководящего состава). Низкий – у 20% сотрудников – все из рабочих специальностей. Средний уровень – у 27% сотрудников (34% от всего рабочего состава) (Рис. 2).

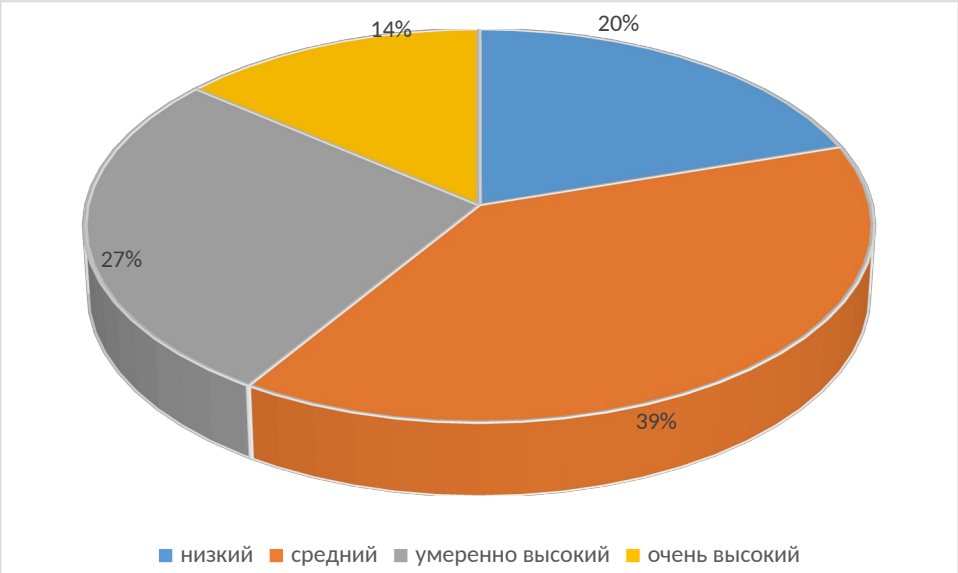


Рисунок 2 – Мотивация успеха у сотрудников ООО «Аврора»

Соответственно, мотивация избегания неудач присуща 16% сотрудников, к тому же у 4% - очень высокий уровень данной мотивации. Низкий уровень выражен у 53% сотрудников (в том числе – у всех руководителей). Средний уровень проявлен у 27% работников предприятия (Рис. 3).

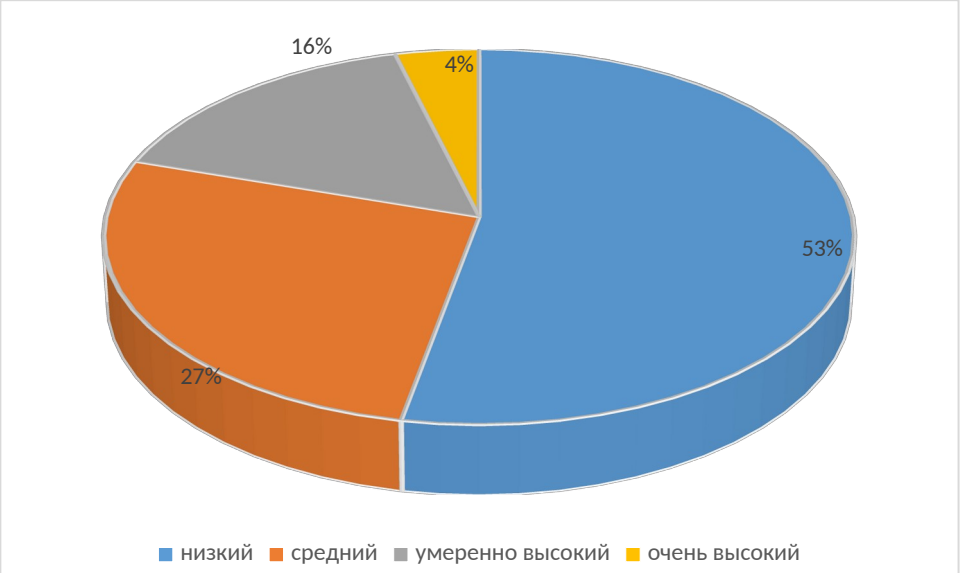


Рисунок 3 – Мотивация к избеганию неудач у сотрудников ООО «Аврора»

Анализ литературных данных показал, что мотивация и удовлетворенность условиями и характером трудовой деятельности во многом определяются жизненными ценностями и ценностно-смысловыми ориентациями. Так, для людей, у которых основные смыслы лежат в сфере самореализации и интересной работы, работа по призванию будет приносить высокую удовлетворенность. И наоборот – неблагоприятные условия будут способствовать разочарованию в профессии и снижению самооценки.

Для проверки данных утверждений нами было организовано исследование смысложизненных ориентаций сотрудников ООО «Аврора» по методике Д.А. Леонтьева. При этом среди руководителей средний уровень выраженности жизненных смыслов составил 148 баллов, тогда как среди рядовых сотрудников – 113 баллов.

Между тем, в группе рабочих выраженность смысложизненных ориентаций распределилась по-разному. Так, у 34% работников отмечен низкий уровень сформированности СЖО, тогда как у 66% - высокий и выше среднего.

Распределение по группам жизненных смыслов показало преобладание ориентации на процесс достижения цели (27,4 балов) и на саму цель (24,7баллов). Тогда как ориентация на результат – несколько ниже – в среднем

24,1 баллов. В отношении локуса контроля преобладает ЛК «жизнь» (24,59 балов) над ЛК «Я» (21,4 балл). При этом анализ с позиции соотношения с удовлетворенностью показал, что данные показатели расходятся у представителей с высоким и низким уровнем удовлетворенности работой (Рис. 4).

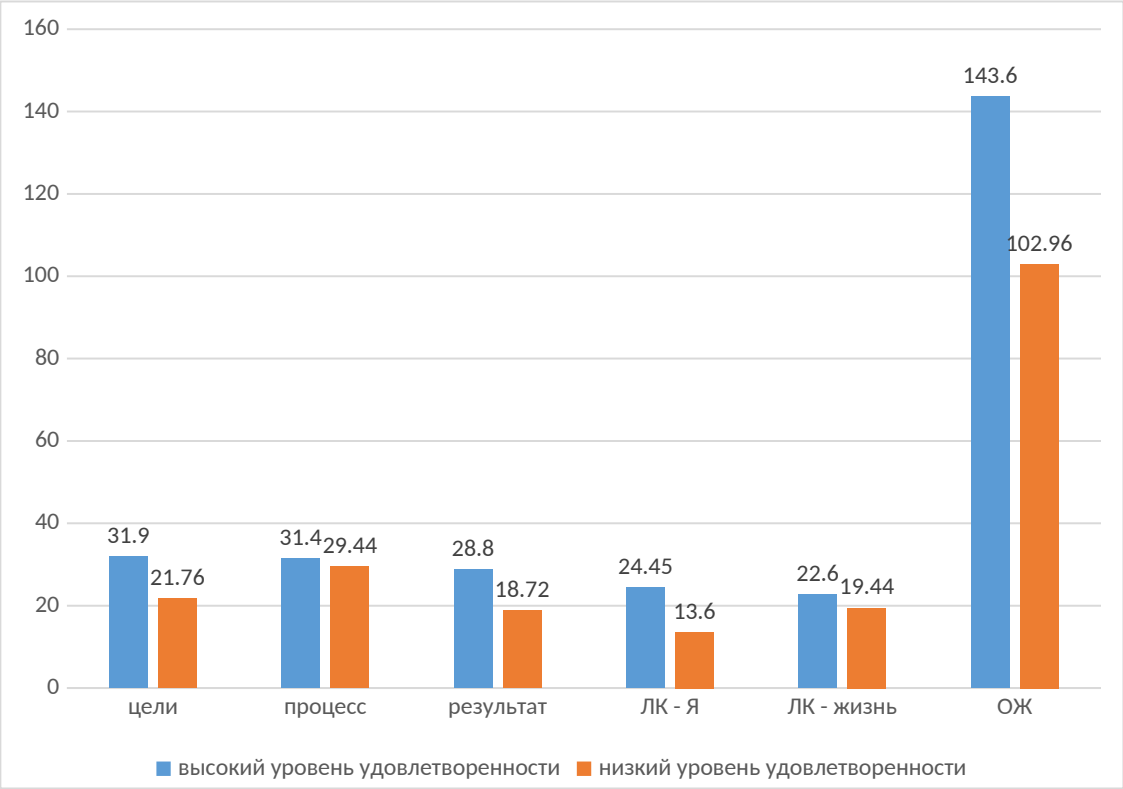


Рисунок 4 – Распределение СЖО у сотрудников ООО «Аврора»

В отношении терминальных ценностей удовлетворенных работой сотрудников преобладают активность, работа, признание и продуктивность (ранги от 1 до 4), а у сотрудников с низким уровнем удовлетворенности – свобода, развлечения, друзья, обеспеченность, счастье (Рис. 5)

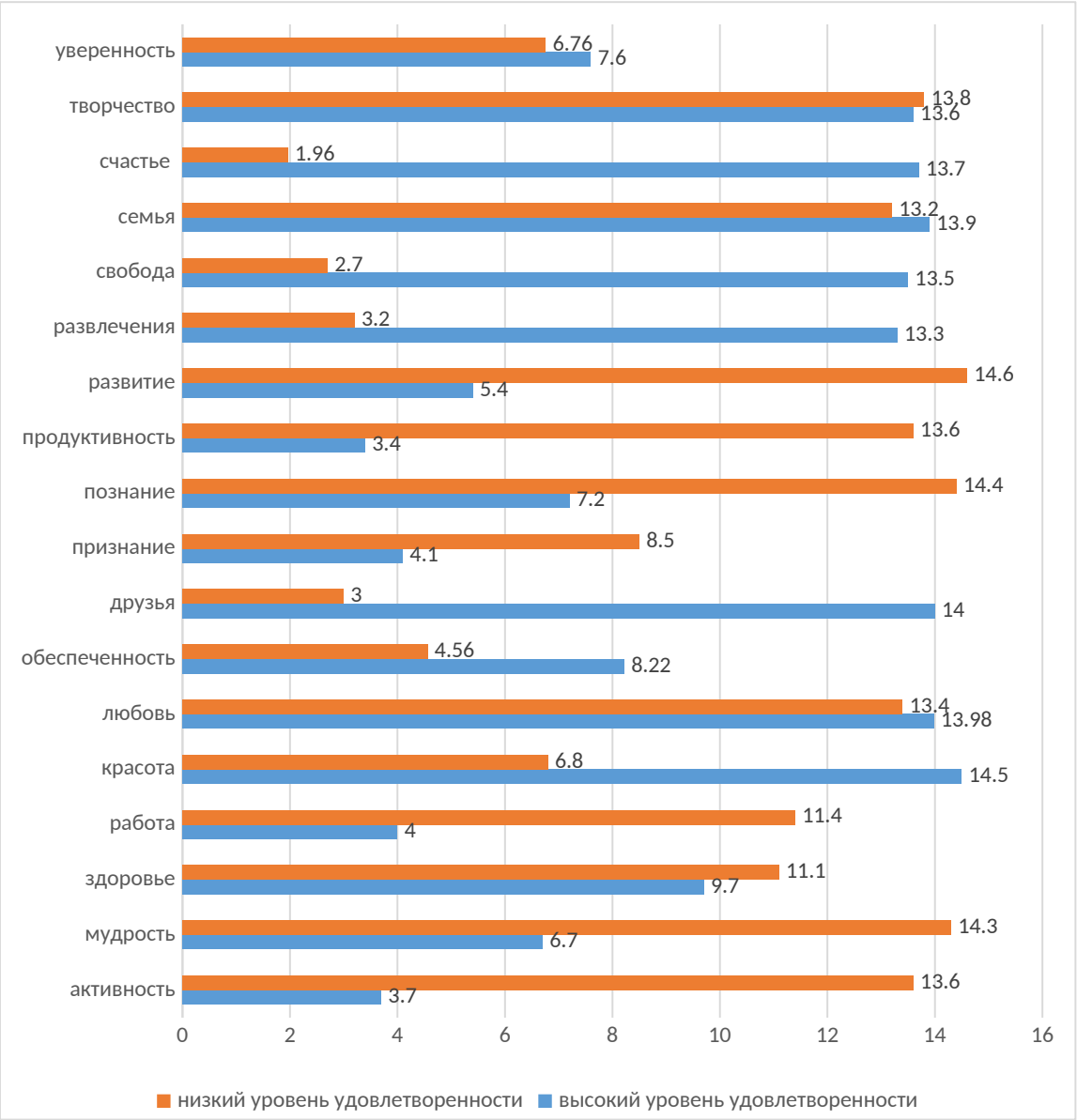


Рисунок 5 – Распределение терминальных ценностей у сотрудников ООО «Аврора»

Характер инструментальных ценностей свидетельствует о том, что удовлетворенные работой сотрудники, как правило, выбирают в качестве средств достижения целей исполнительность, ответственность, нетерпимость к недостаткам, эффективность, исполнительность, а те, у кого удовлетворенность работой низкая – чуткость, честность, независимость, жизнерадостность, высокие запросы (Рис. 6)

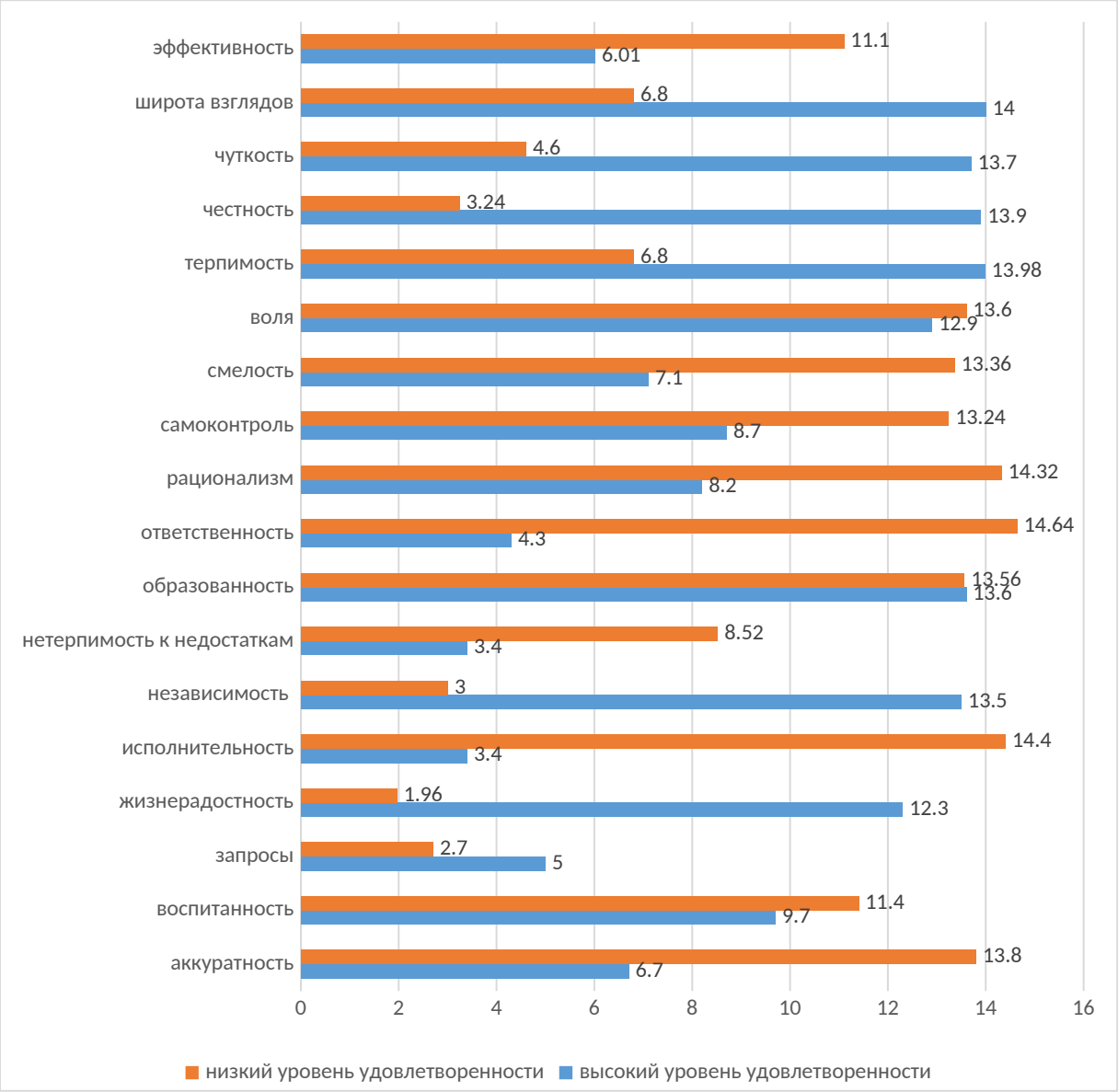


Рисунок 6 – Распределение инструментальных ценностей у сотрудников ООО «Аврора»

Для проверки гипотезы о том, что мотивация труда сотрудников взаимосвязана с их смысложизненными ориентациями был использован корреляционный анализ с использованием критерия Спирмена (Табл. 2).

Таблица2

Взаимосвязь показателей мотивации и смысложизненных ориентацияий сотрудников

Корреляции				
			Мотивация успеха	Мотивация избегания неудач
РоСпирмена	ОЖ	Коэфф. коррел.	,235*	-,515**
		знач.	,036	,000
		N	80	80

	цель	Коэфф. коррел.	,132	-,326**
		знач.	,243	,003
		N	80	80
	процесс	Коэфф. коррел.	,078	-,143
		знач.	,492	,205
		N	80	80
	результат	Коэфф. коррел.	,366**	-,573**
		знач.	,001	,000
		N	80	80
	Я	Коэфф. коррел.	-,184	-,039
		знач.	,101	,730
		N	80	80
	жизнь	Коэфф. коррел.	,267*	-,160
		знач.	,017	,157
		N	80	80

Так, из таблицы видно, что связь общего уровня сформированности смысложизненных ориентаций, направленность на цель, направленность на результат обратно связаны с мотивацией избегания неудач. При этом уровень смысложизненных ориентаций, направленность на результат и локус контроля «жизнь» имеют прямую взаимосвязь с мотивацией успеха. Другими словами, сотрудники, смысложизненные ориентации которых связаны с достижением цели и получением результата деятельности обладают мотивацией достижения успеха и не склонны использовать защитные стратегии избегания неудач. При этом не были обнаружены значимые корреляции между типом мотивации и локусом контроля «Я», а также – направленностью на процесс достижения цели.

На следующем этапе нами был проведен корреляционный анализ, направленный на выявление взаимосвязи между мотивацией и удовлетворенностью работой.

Таблица3

Взаимосвязь показателей мотивации с удовлетворенностью работой сотрудников

Корреляции		
	Мотивация успеха	Мотивация избегания неудач

РоСпирмена	удовлетворенность	Коэффициент корреляции	,418**	-,474**
		знач. (двухсторонняя)	,000	,000
		N	80	80
**. Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).				

Как показал анализ, в данной выборке обнаружены значимые корреляции между удовлетворенностью трудом и мотивацией достижения успеха. При этом связь с мотивацией избегания неудач – обратная. Другими словами, сотрудники, удовлетворенные своей работой, больше мотивированы на достижение успеха и не склонны использовать стратегии избегания неудач при выполнении служебных обязанностей.

Проверка гипотезы о взаимосвязи смысложизненных ориентаций и удовлетворенности трудом показала наличие значимых корреляций между направленностью на процесс и удовлетворенностью трудом, локусом контроля «Я» и удовлетворенностью и обратную корреляцию между направленностью на цель и удовлетворенностью работой, удовлетворенностью и направленностью на результат, а также – удовлетворенностью и локусом контроля «жизнь».

Таблица4

Взаимосвязи смысложизненных ориентаций с удовлетворенностью трудом сотрудников

Корреляции			
			удовлетворенность
РоСпирмена	удовлетворенность	Коэффициент корреляции	1,000
		знач. (двухсторонняя)	.
		N	80
	ОЖ	Коэффициент корреляции	-,215
		знач. (двухсторонняя)	,056
		N	80
	цель	Коэффициент корреляции	-,327**
		знач. (двухсторонняя)	,003

		N	80
	процесс	Коэффициент корреляции	,296**
		знач. (двухсторонняя)	,008
		N	80
	результат	Коэффициент корреляции	-,491**
		знач. (двухсторонняя)	,000
		N	80
	Я	Коэффициент корреляции	,397**
		знач. (двухсторонняя)	,000
		N	80
	жизнь	Коэффициент корреляции	-,717**
		знач. (двухсторонняя)	,000
		N	80
**. Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).			
*. Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).			

Таким образом, можно утверждать, что ориентация на процесс достижения цели мотивирует сотрудников и способствует удовлетворенности работой. Другими словами, такие работники получают удовольствие от самого процесса профессиональной деятельности, а не от достигнутых результатов. При этом достижение целей, высокие результаты работы могут способствовать мотивации на труд, но имеют обратную связь с удовлетворенностью. Что может быть обусловлено высоким эмоциональным и физическим напряжением при фокусе на достижение более высоких результатов.

Локус контроля «Я» оказывает позитивное влияние на удовлетворенность работой, поскольку отражает личностные стремления и амбиции сотрудника. При этом он стремится, как правило, к получению выгоды для себя, и, получив ее, испытывает удовольствие. Тогда как внешний локус контроля не обеспечивает удовлетворенности, поскольку не отражает удовлетворения внутренних потребностей сотрудника.

При этом общий уровень смысложизненных ориентаций не оказывает существенного влияния на удовлетворенность сотрудников работой.

Сравнение показателей в мужской и женской выборке не показало значимых корреляций. Это говорит о том, что удовлетворенность или

неудовлетворенность трудом, а также – мотивация на достижение успеха или избегание неудач одинаково присуща представителям обоих полов.

Таблица5

Гендерных особенности мотивации, СЖО и удовлетворенности работой

Статистические критерии[a]									
	удовлетворенность	мотивацияуспеха	мотивациянеудач	цель	процесс	результат	Я	жизнь	ОЖ
U Манна-Уитни	656,000	574,500	799,500	735,500	619,500	761,500	452,500	674,500	668,500
W Уилкоксона	1476,000	1394,500	1619,500	1555,500	1439,500	1581,500	1272,500	1494,500	1488,500
Z	-1,492	-2,175	-,005	-,623	-1,74	-,372	-3,38	-1,21	-1,26
Асимп. знач. (двухсторонняя)	,136	,030	,996	,533	,081	,710	,001	,226	,205
a. Группирующая переменная: пол									

При этом корреляционный анализ по критерию занимаемой должности показал, что удовлетворенность работой, мотивация успеха, мотивация избегания неудач, направленность на результат, локус контроля «жизнь» и общий уровень сформированности смысложизненных ориентаций непосредственно связан с занимаемой должностью.

Таблица6

Сравнительный анализ особенностей мотивации, СЖО и удовлетворенности работой у руководящего состава и рабочих

Статистические критерии[a]									
	удовлетворенность	мотивацияуспеха	мотивациянеудач	цель	процесс	результат	Я	жизнь	ОЖ
U Манна-Уитни	241,500	343,500	132,000	391,500	454,000	115,000	495,000	311,000	131,000
W Уилкоксона	472,500	2113,500	363,000	2161,500	2224,000	1885,000	2265,000	2081,000	1901,000
Z	-4,451	-3,025	-5,351	-2,50	-1,82	-5,53	-1,37	-3,38	-5,34

				4	0	7	9	2	6
Асимп. знач. (двухсторонняя)	,000	,002	,000	,012	,069	,000	,168	,001	,000
а. Группирующая переменная: должность									

Так, руководящий состав организации демонстрирует более выраженную мотивацию достижения успеха и внутренний локус контроля. Тогда как для работников низшего звена более характерна мотивация избегания неудач и внешний локус контроля. Кроме того, наиболее значимым для таких сотрудников является достижение результатов работы, поскольку именно за них они получают материальное вознаграждение (внешний мотив). В соответствии с представленными ранее результатами, это может оказывать влияние на уровень удовлетворенности работой, который у рядовых сотрудников ниже, чем у руководителей.

2.3. Обсуждение результатов исследования

Корреляционный анализ показал, что между показателями удовлетворенности работой и выраженностью смысложизненных ориентаций существует прямая зависимость. Что подтверждает предположение о наличии связи между данными показателями. К тому же, у сотрудников с низким уровнем удовлетворенности преобладает направленность на результат, а у сотрудников с высоким уровнем удовлетворенности – ориентация на процесс достижения цели. Локус контроля «Я» выражен больше у сотрудников с высоким уровнем удовлетворенности, а ЛК «жизнь» - у сотрудников с низким уровнем удовлетворенности.

Подобная зависимость обнаружена и в отношении распределения ценностей, выявленной по методике Роккича.

Так, у руководителей преобладают потребности в признании, в четком структурировании работы, в ощущении востребованности, стремление к

совершенствованию, влиятельности и власти, склонность ставить дерзновенные цели, строить планы и достигать их. А у работников – стремление к широким возможностям, признании заслуг, потребность в социальных контактах, высокой заработной плате, четком структурировании работы, самосовершенствовании и хороших условиях труда.

Следует отметить, что о гармоничности развития мотивационно-потребностной сферы свидетельствует соответствие терминальных и инструментальных ценностей, что, как показало исследование, выражено у руководителей на достаточном уровне. В таких условиях управляющий персонал может разрабатывать новые амбиционные планы, стремиться к постановке новых задач, расширении обязанностей и повышению требований и контроля в отношении сотрудников. На их взгляд, подобные действия обоснованы и служат целям развития организации.

Таким образом, можно констатировать, что неудовлетворенность значимых потребностей с большой долей вероятности приводит к недовольству существующей политикой руководства, завышенными требованиями, недостаточной оплатой их труда и т.д. Что, в свою очередь, провоцирует конфликты и текучесть кадров на предприятии и обусловливает трансформацию жизненных ценностей.

На этой основе нами была разработана программа психологических тренингов, направленных на повышение мотивации труда с учетом смысложизненных ориентаций сотрудников.

Для иллюстрации профиля сотрудников и их влияния на трудовую мотивацию разберем конкретный случай.

Описание психологического случая

В качестве примера приведем личностный мотивационный профиль одного из сотрудников ООО «Аврора» г. Иваново.

Ольга работает в организации бухгалтером в течение 4 года. Возраст – 27 лет, не замужем (в разводе), имеет дочь 6 лет. Снимает квартиру вместе с дочерью и мамой 54 лет.

Основной потребностью женщины является обеспечение финансовой стабильности семьи. Удовлетворенность работой и мотивация на профессиональный рост находится на среднем уровне, что обусловлено невысоким уровнем оплаты труда, высокой нагрузкой, отсутствием стабильности в обязанностях (часто приходится выполнять функции других специалистов, подменять коллег, совмещать несколько задач). Подобные обстоятельства формируют чувство неуверенности и постоянного напряжения. При этом система мотивации на предприятии достаточно стандартизирована: личные заслуги и сверхурочные работы часто остаются без внимания и поощрения со стороны руководства; при распределении зарплат, премий, отпусков, иных средств поощрения не учитываются проблемы и потребности сотрудников.

Отношения в коллективе у Ольги сложились достаточно ровные, но доверительных контактов нет. Взаимодействие с коллегами ограничено выполнением профессиональных задач. При этом отсутствие атмосферы взаимопомощи и взаимоподдержки вызывает некоторую тревогу и неудовлетворенность, чувство незащищенности в случае конфликтов и проблем.

В организации разработана и функционирует система социальной поддержки, которая включает стандартные социальные гарантии (оплата больничного, дополнительные дни отпуска одиноким матерям и др.). Между тем, при выделении материального поощрения, выплат, отпускных дней не учитывается мнение сотрудников (администрация составляет графики самостоятельно, по шаблону).

Основные потребности и запросы Ольги заключаются в:

- необходимости отгулов и дополнительных дней в случае болезни ребенка или других проблем, связанных с воспитанием ребенка;

- необходимости четко обозначенных задач и времени на и выполнение (непредвиденные срочные задания формируют напряженность и тревогу, связанные с неуверенностью в том, что она сможет со всем справиться);

- необходимости в поощрении за выполнение внеплановых работ и согласовании их выполнения заблаговременно;

- важности поддержки и помощи со стороны коллег;

- возможности получения методической и психологической помощи в случае возникновения затруднений или сомнений;

- возможности карьерного роста и повышении финансовой стабильности.

В целом у Ольги преобладает мотивация достижения успеха, а не избегания неудач. Между тем, уровень данной мотивации недостаточно высокий в связи с тем, что результаты, превышающие ожидаемые не поощряются и часто не замечаются со стороны коллег и руководителей, и не поощряются морально, профессионально и материально. При этом наличие внутреннего локуса контроля свидетельствует о том, что женщина адекватно оценивает свои возможности и стремится к их заслуженной оценке.

В отношении смысложизненных ориентаций отмечается направленность на цель (повышение стабильности и уверенности в материальном плане). При этом направленность на результат или на процесс достижения цели находится на среднем уровне. Другими словами, работу в организации женщина рассматривает как средство достижения цели, основываясь на внутренних стимулах, потребностях и представлениях о свои профессиональных функциях и обязанностях.

Потенциал профессионального роста и мотивации на труд:

- выраженность таких качеств, как: честность, исполнительность, аккуратность, эффективность, ответственность;

- приоритетность ценностей: продуктивность, признание, материальное благополучие, интересная работа, дружба, уверенность в себе;

- высокий уровень сформированности смысложизненных ориентаций;

- наличие готовности и стремления к обеспечению стабильности для себя и своей семьи;

- наличие высшего образования и стремление к профессиональному и

карьерному росту.

На этой основе в качестве стимулирующих направлений развития можно предложить:

- учет потребностей и проблем сотрудника;
- пересмотр системы распределения поощрений;
- признание всех заслуг и вклада сотрудника в общий результат;
- учет пожеланий сотрудника при распределении льгот и отпусков;
- предоставление возможности обучения и карьерного роста в рамках организации и без отрыва от работы;
- разработка системы бонусов и грантов;
- создание системы психологического и методического сопровождения.

Таблица 7

Данные Ольги по результатам опросников

удовлетворенность	тип мотивации		смысложизненные ориентации					
	мотивация к успеху	мотивация неудач	цели	процесс	результат	ЛК "Я"	ЛК	ОЖ
33	11	7	31	24	24	24	17	120

В таблице представлены данные Ольги по результатам опросников, зеленым выделены средние значения, желтым – низкие и красным – высокие.

При этом распределение инструментальных и терминальных ценностей по методике Роккича свидетельствует о направленности на повышение результативности и саморазвитие, если будет предоставлена возможность для удовлетворения потребностей посредством работы.



Рисунок 7 - Показатели терминальных ценностей испытуемой



Рисунок 8 - Показатели инструментальных ценностей испытуемых

По результатам диагностики можно констатировать, что большинство показателей женщины находятся на среднем уровне. Это говорит о наличии потенциала к профессиональному и личностному развитию. При этом высокий уровень сформированности жизненных ценностей свидетельствует о том, что Ольга стремится к достижению собственных целей и повышении качества жизни. Такие качества как честность, исполнительность, аккуратность, эффективность, ответственность, которые занимают первые ступени в инструментальных ценностей Ольги, говорят о ее готовности

достигать высоких результатов в работе. Между тем, на данный момент ведущие терминальные ценности (продуктивность, признание, материальное благополучие, интересная работа, дружба, уверенность в себе) не реализуются на рабочем месте. Что, в свою очередь, снижает трудовую мотивацию.

Низкие показатели внешнего локуса контроля в сочетании с высокими баллами по шкале локуса контроля «Я» позволяют предположить, что женщина обладает достаточно высоким уровнем самооценки и готова реализовать свой потенциал, но ей не предоставляют такой возможности и не поощряют высокие достижения.

Сниженные баллы по шкале мотивации на избегание неудач также свидетельствуют об отсутствии у испытуемой деструктивных стратегий поведения и деятельности, что служит позитивным потенциалом для саморазвития.

В связи с этим можно предположить, что в составе сотрудников ООО «Аврора» присутствуют перспективные сотрудники, которые не реализуют свой потенциал по причине низкого уровня подкрепления их деятельности и результатов со стороны руководства. При этом недостаточная мотивация сотрудников и низкая удовлетворенность работой связаны также с неэффективной системой стимулирования и мотивации.

2.4. Программа психологических мероприятий по оптимизации мотивации труда сотрудников ООО «Аврора» с учетом их смысложизненных ориентаций

В настоящее время в практике и теории развития мотивации и результативности деятельности сотрудников предприятий идет активный поиск способов, методов и форм работы по формированию ответственного выбора и стимулирования достижения корпоративных целей на основе внутренней потребности. Так, основным направлением в современных исследованиях становится поиск и изучение позитивных конструктов личности, способствующих формированию толерантности,

невосприимчивости к негативным факторам, провоцирующим снижение мотивов достижения профессионалных результатов. Среди качеств, которые подлежат формированию по убеждению современных ученых, можно выделить: активную жизненную позицию; уверенность в себе, личностный потенциал, оптимизм, представление о себе как о достойной личности, закрепление позитивной «Я-концепции» [3].

Современные технологии сопровождения сотрудников на уровне мотивационного компонента подразумевают работу в следующих направлениях:

- развитие мотивации достижения,
- формирование адекватной самооценки,
- создание условий, мотивирующих на улучшение имеющихся результатов,
- формирование навыков преодоления трудностей и неудач;
- снижение тревожности, агрессивности,
- развитие навыков самоконтроля, целеполагания, планирования деятельности;
- формирование гибкости, вариативности поведения,
- развитие творческих способностей, креативности, умения видеть ситуацию под разными углами зрения,
- формирование способности объективно оценивать происходящее и выстраивать эффективное поведение,
- развитие потребности в проявлении инициативности и активности [21].

На сегодняшний день в психологии широко внедряются практики организации групповых занятий, тренингов, дающих возможность получения обратной связи и способствующих достижению цели целостного развития личности [12].

Наиболее распространенными в современной практике психологии управления персоналом являются методы развития когнитивного компонента уверенного поведения, подразумевающие работу над самовосприятием,

самооценкой личности, формирование навыков соотнесения ситуации и возможностей [5].

Между тем, в рамках теории оперантного анализа решения проблем учеными выявлены наиболее частые способы реагирования на неудачу: стереотипное поведение с опорой на успешные алгоритмы в прошлом; фрустрация, способствующая выходу из ситуации без достижения успеха; эвристический способ решения проблемы.

Именно формированию навыков принятия эвристических решений посвящено большинство работ современных ученых.

Также эффективным направлением коррекции беспомощности и формирования уверенного поведения является развитие самоуважения и признания собственной ценности. Чувство собственного достоинства выступает мощным мотивирующим фактором, заставляющим человека предпринимать попытки к отстаиванию своей точки зрения, достижению личностных результатов, постановке более высоких, но реально достижимых целей [10].

Основные подходы к выработке мотивированного поведения сотрудников направлены на осуществление определенных внутренних трансформаций личности, включающих:

- осознание личностной значимости;

- принятие на себя ответственности за свои результаты;

- выработка волевых качеств, повышение самооценки и самоуважения;

- работа с негативными чувствами, отражающими неудовлетворенность деятельностью или результатами;

- осознание необходимых трансформаций, качеств, которые следует вырабатывать в себе и путей достижения данной цели;

- определение внутренних ресурсов для осуществления реальных шагов по достижению высоких профессиональных результатов [28].

Следовательно, основная работа должна осуществляться человеком на основе осознания проблемы и поиска путей ее решения. Тогда как

руководитель должен ненавязчиво направлять, корректировать действия сотрудника, поддерживать на пути изменений.

На основе проведенного исследования и полученных результатов была разработана перспективная программа работы психолога с коллективом в ООО «Аврора»

Формирование благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе является одним из важнейших направлений работы психологической службы в организации. Как фактор, влияющий на эффективность труда любого трудового коллектива, социально-психологический климат требует своевременного изучения и проведения профилактической или коррекционной психологической работы.

В современных условиях труда, под влиянием огромной ответственности и загруженности рабочими процессами работники подвержены влиянию стрессовых ситуаций, нервному истощению, физической и психологической перегрузки в течение рабочего дня [9].

Работа в сфере сбыта предполагает непрерывное общение и взаимодействие с клиентами, администрацией и коллегами, как средства реализации своей профессиональной деятельности. Навык сотрудничества с людьми разных социальных и демографических характеристик, является важным инструментом в работе сотрудников организации.

Взаимодействие членов коллектива необходимое в их ежедневной работе, как специалистов одной сферы, предполагает под собой постоянное тесное общение в процессе организации деятельности учреждения. Наличие навыков такого взаимодействия обеспечивает эффективность и результативность общего труда коллектива, и как следствие, формирование положительной психологической атмосферы в коллективе, способствующей плодотворной работе всей организации.

Важнейшим условием развития коллектива, его устойчивости и организованности является создание условий для активной деятельности всех участников трудовой группы. Работа в сфере сбыта в современных условиях

предполагает творческий подход к организации рабочего процесса. Для каждого из специалистов это широкое поле проявления своих творческих и профессиональных способностей. Задача руководителя организации предоставить возможность реализации профессионализма работников, общественного признания их успешности и результатов их деятельности. Осуществление данной задачи влечет за собой положительный эффект, влияющий на эмоциональный настрой коллектива. В таких условиях труда, работники чувствуют свою значимость в коллективе, свою собственную профессиональную успешность, эмоциональное и психологическое благополучие.

Известно, что трудовой коллектив, как малая социальная группа состоит из числа совершенно разных по многим критериям людей. Все работающие в учреждении специалисты имеют свои индивидуальные особенности и личностные характеристики, свое мировоззрение, жизненные принципы, нравственные ценности и морали. Став частью коллектива, каждый человек, как личность непреднамеренно вносит в этот коллектив свои психологические и эмоциональные особенности, которые могут влиять на общий эмоциональный настрой группы в целом. Например, всегда активный, смотрящий на любые жизненные ситуации с позитивом человек, привносит в коллектив, частью которого он стал, эмоционально окрашенные, положительные психологические компоненты, свойственные ему (манера общения, невербальные средства общения, жесты, мимика, позиция в общении, формы взаимодействия с людьми и т.д.).

Самореализация себя, как специалиста в своей профессии, собственная значимость, как части коллектива, лидерские качества, требующие проявления в деятельности, все эти составляющие трудовой мотивации каждого сотрудника, могут быть средствами проявления внутренней конкуренции в коллективе. Конкуренция чаще всего является неблагоприятным фактором, влияющим на формирование социально-психологического климата в любом коллективе, так как может привести к

возникновению конфликтных ситуаций между сотрудниками. Хотя, в некоторых случаях, является средством мотивации работников к труду.

Мотивация сотрудников, также является главным опосредующим звеном в формировании организованности трудовых процессов и стимулирования работников к повышению эффективности труда. Существуют различные методы мотивирования, применяемые в различных организациях. Основные из них – материальное вознаграждение за выполненный объем работ, организационные и морально – психологические методы.

Материальное вознаграждение предполагает финансовую оплату труда, соответствующую уровню трудовой ответственности и круга обязанностей сотрудника.

Организационный метод предусматривает мотивацию сотрудников к труду через предоставление возможности участия в делах учреждения; повышение уровня профессиональной компетентности, возможность карьерного роста, выполнения особо важных поручений и т.д.

Морально-психологические методы предполагают признание личных достижений сотрудника в общем деле, награждение за заслуги (грамоты, благодарности, медали, звания) предоставления возможности выразить себя в работе, высокие цели организации, стимулирующие на эффективный труд.

Подводя итог всему выше изложенному, стоит сделать вывод о том, что на формирование социально-психологического климата в организации сферы сбыта оказывают влияние множество факторов, как положительных, так и отрицательных. Вероятность возникновения у сотрудников синдрома эмоционального выгорания, как результата психологической перегрузки и подверженности воздействию стресса. Степень развития коммуникативных способностей специалистов. Необходимость всегда находится в окружении.

Этапы разработки программы

Разработка программы проводилась в три этапа:

1. Подготовительный этап – сбор теоретических данных, изучение научной литературы по теме.

2. Диагностический этап – подбор и проведение диагностических измерений состояния социально-психологического климата в коллективе учреждения.

3. Основной этап – разработка данной программы.

Программа реализации психологических мероприятий, направленных на развитие мотивации сотрудников на основе учета смысложизненных ориентаций

Блок	Цель	Задачи
Сплочение	Создание благоприятной эмоциональной атмосферы, сплочение коллектива, выработка основ корпоративной культуры с учетом потребностей и стремлений сотрудников	Формирование установки на взаимопонимание, доверие, развитие навыков рефлексии и обратной связи.
Позитивная коммуникация	Развитие навыков межличностного общения, эмпатии, сотрудничества и взаимопомощи.	Создание условий для личностного и профессионального роста, самосовершенствования, способности устанавливать причинно – следственные связи между событиями своей жизни; развитие способности принимать ответственность за свои действия и их результат; формирования активной жизненной позиции; развития навыков целеполагания, уверенности в успехе. Создание условий для развития ценностно-смысловой сферы сотрудников в аспекте профессиональной самореализации
Мотивация и рефлексия	Переоценка ценностей и мотивов, формирование направленности на процесс	Оценка эффективности защитных поведенческих стратегий, соотнесение

	достижения целей; выявление сильных сторон каждой личности и определение зон роста.	своих действий с достигнутым результатом. Развитие навыков конструктивного коппинга

Подготовительный этап предусматривает тщательный подбор научных источников по теме и их изучение, с целью сбора информации для исследования.

Диагностический этап предполагает проведение обследования и интерпретацию полученных результатов. Данный этап в процессе изучения и коррекции социально-психологического климата в трудовом коллективе является важным и основополагающим, так как на основе полученных результатов, разрабатывается программа коррекционной работы с сотрудниками коллектива.

Основной этап – непосредственная разработка программы. Обоснованное подтверждение ее необходимости в психологическом сопровождении работы коллектива, определение цели и задач программы, основных направлений работы, сроков ее реализации, планирование практических мероприятий на весь срок реализации.

Основные принципы построения программы

1. Принцип единства диагностики и коррекции;

2. Принцип системности коррекционных и профилактических задач;

3. Принцип приоритетности коррекции каузального типа;

4. Деятельностный принцип коррекции;

5.Принцип учета половозрастных и индивидуальных особенностей сотрудников;

6. Принцип комплексности методов психологического воздействия.

Цель и задачи программы

На основе проведенного диагностического обследования и его результатов, выявлена необходимость профилактики и коррекции межличностного взаимодействия сотрудников коллектива, как

опосредующего фактора формирования благоприятного социально-психологического климата в данном учреждении.

Цель программы – создание психологически комфортных условий трудовой деятельности ООО «Аврора», посредством оптимизации межличностных отношений и взаимодействия сотрудников друг с другом.

Для реализации цели были выдвинуты следующие задачи:

- развивать систему профилактики синдрома эмоционального выгорания;

- обучать сотрудников психологическим приемам саморегуляции негативных эмоциональных состояний;

- проводить профилактику появления конфликтных ситуаций в рабочем процессе;

- обучать способам урегулирования конфликтов;

- развивать систему профилактики стрессовых ситуаций в работе сотрудников;

- обучать эффективным методам межличностного взаимодействия;

- способствовать повышению мотивации к профессиональному и личностному росту сотрудников;

- способствовать снятию психоэмоционального напряжения.

Виды психологической помощи, предусмотренные программой:

1. Психопрофилактика;

2. Психокоррекция.

Психопрофилактика в рамках данной программы рассматривается, как деятельность психолога по предупреждению возникновения негативного психологического состояния отдельного человека или группы людей, возможного неблагополучия развития межличностных отношений или взаимодействия сотрудников в процессе трудовой деятельности, формирования неблагоприятного микроклимата в коллективе.

Психокоррекция – это форма психологического воздействия специалиста на психически здорового человека или группу людей, которая

предполагает улучшение или исправление характерных особенностей, вызывающих субъективные нарушения в общем психологическом климате коллектива, повышение уровня удовлетворенности работников психологическими условиями труда.

Основные направления коррекционной работы.

Диагностическое:

- мониторинг социально-психологического климата;

- определение состояния социально-психологического климата в динамике;

- своевременное выявление неблагоприятных факторов, способствующих формированию социально-психологического климата в коллективе;

Профилактическое и коррекционное:

- предупреждение развития неблагоприятных факторов или предотвращение их появления вновь, посредством проведения психопрофилактических мероприятий;

- создание условий для развития благоприятной эмоционально – психологической атмосферы в коллективе – проведение психологических тренингов, семинаров – практикумов и т.д.

Консультативное:

- проведение тематических консультаций коллектива;

- индивидуальное консультирование по запросу.

Сроки реализации программы.

Данная перспективная программа рассчитана на реализацию в течении одного года.

Определенная тематическая коррекционная работа проводится в течение трех месяцев (кварталов).

Первый месяц – проведение диагностической методики, направленной на выявление уровня развития тех или иных психологических особенностей, характеризующих коллектив.

Второй месяц – проведение консультаций - бесед, разработка рекомендаций.

Третий месяц – проведение профилактических и коррекционных мероприятий, соответствующих теме тренинга.

Таким образом, в течение года проводится 3 диагностические методики, 3 консультации - беседы (рекомендации), без учета индивидуальных консультаций по запросу, 3 психологических мероприятия (тренинга).

Участники программы:

Коллектив учреждения, руководители.

Предполагаемые результаты программы:

- овладение сотрудниками основных психологических приемов и способов саморегуляции и снижения психоэмоционального напряжения;

- профилактика возникновения синдрома эмоционального выгорания;

- овладение сотрудниками навыком урегулирования конфликтов и предотвращения их появления;

- профилактика стрессовых состояний сотрудников;

- повышение уровня мотивации к труду и самореализации сотрудников.

Практическая значимость программы:

В ходе реализации программы сотрудникам ООО «Аврора» предоставляется возможность получить не только теоретические психологические знания, но и практический опыт их применения. Участие сотрудников в психологических тренингах дает возможность испытать на себе эффективность того или иного метода, способа взаимодействия с коллегами и дать оценку результативности такого способа. Возможность психоэмоциональной и нервно-психической разгрузки, повышения профессиональной результативности труда коллектива.

Основными направлениями реализации программы стали:

- Модернизация системы оплаты труда на основе учета личностного вклада сотрудника в развитие предприятия и достижение корпоративных целей и высоких результатов.

- Введение дифференцированной системы премирования и стимулирования профессионального роста сотрудников.
- Модернизация условий труда с учетом потребностей и приоритетов личности в безопасности и комфорте трудовой деятельности.
- Создание системы инновационной подготовки и переподготовки кадров, развитие системы наставничества и взаимопомощи.
- Разработка системы грантов и бонусов, модели продвижения сотрудников по карьерной лестнице на основе профессиональных результатов и личностных заслуг.
- Привлечение сотрудников к принятию управленческих и корпоративных решений.
- Создание системы психологической поддержки и программ повышения психологического благополучия на предприятии.
- Выработка системы материальных и нематериальных стимулов на основе учета личностных качеств и психологических особенностей сотрудников.
- Разработка системы диагностирования потребностей, мотивов и смысложизненных ориентаций личности, на основе которых будет формироваться система поощрений и нематериального стимулирования.

При этом следует учитывать, что психологические стимулы к мотивации сотрудников не ограничиваются индивидуальной коррекцией личностных качеств и смысложизненных ориентаций. Поскольку в трудовом коллективе действует обязательная система норм и требований, достижение ожидаемы результатов или их повышение должно поощряться различными материальными и нематериальными стимулами, приносящими удовлетворение сотрудникам. В этой связи важно наладить координационное взаимодействие между разными ровнями управленческих структур с целью повышения мотивации работников к труду.

Основные блоки взаимодействия подструктур управления мотивационным развитием сотрудников компании можно представить в виде схемы (Рис. 9)



Рисунок 9 – Основные положения модернизации системы мотивирования персонала с учетом смысложизненных ориентаций сотрудников

В части материального поощрения в разработанной системе важную роль играет начисление премий и бонусов не за определенный период, а на основании конкретных, измеримых заслуг. Таким образом, пересмотр и ранжирование размера премиального поощрения будет мотивировать сотрудников на достижение более высоких профессиональных результатов.

Планирование вида и характера премий, особенностей и периодичности их выплат важно соотносить с ценностными ориентирами сотрудников, их потребностями и мотивами деятельности. При этом для сотрудников, в системе жизненных смыслов которых приоритетную значимость приобретают нематериальные выгоды и личностный рост, материальное премирование необходимо сочетать с выгодами в сфере самореализации и самооценки

(динамика должностного роста, дифференциация функций, участие в принятии решений и т.д.). Кроме того, заслуги отдельных сотрудников должны отмечаться и доводиться до ведома всего персонала. Таким образом, система премирования, поощрения, стимулирования профессионального роста становится открытой.

Следует учитывать, что внешнее стимулирование является важным, но не определяющим мотивом в работе большинства сотрудников. В связи с чем, необходимо тщательно планировать внешнюю мотивацию и критерии оценки эффективности деятельности сотрудников и предприятия в целом. Для сбытовой сферы важным показателем является количество реализуемой продукции. Между тем, если оценивать качество работы сотрудников только показателям реализации это сводит их труд к автоматическому выполнению шаблонных действий и не стимулирует к творческому поиску. С другой стороны, если объемы продаж увеличились благодаря оптимизации привлечения новых клиентов или разработке новой системы сбыта и работы с клиентами, такой лад сотрудника должен быть отмечен и вознагражден. Таким образом, разрабатывая систему оценок и критериев, важно исходить не только из поверхностного, формального результата, но и из понимания механизмов, лежащих в основе его достижения.

В некоторых случаях негативная мотивация также формирует нацеленность работника на результат. Так, если за высокие показатели начисляются дополнительные премии, то за невыполнение плана могут сниматься определенные выплаты или их часть. Другими словами, у работника не должно создаваться впечатления, что, даже в отсутствии результата работы, он будет получать фиксированные выплаты за определенный период. И наоборот, в сознании сотрудников важно закрепить, что объем и частота выплат будет напрямую зависеть от совокупного результата деятельности (реализации продукции, внесения предложений, оптимизации деятельности, распределения функций, экономии ресурсов,

разработки рекламы, характера отношений с клиентами и поставщиками и т.д.).

Поскольку на предприятии «Аврора» задействованы сотрудники разных направлений и функциональных обязанностей система премирования должна быть дифференцирована. Например, показатели эффективности финансового отдела, отдела сбыта, отдела по связям с общественностью и др. должны формироваться на основе профессиональных функций, а не на основании только лишь эффективности продаж.

Отдельного внимания заслуживают единовременные, эпизодические особые достижения сотрудников. Так, например, создание новой схемы сбыта или разработка системы оповещения про акции и т.д. не является регулярной функцией и задачей персонала. Тогда как создание подобных инновационных механизмов заслуживает «точечного» поощрения тех, кто участвовал в их разработке.

Изменение условий деятельности, смена приоритетов хозяйствования, привыкание работников к старым стимулам - все это требует изменений и системы стимулирования труда.

Значимой характеристикой мотивации труда является ощущение комфорта и безопасности на рабочем месте. В связи с чем, в систему мотивации должны входить мероприятия по модернизации технологий, оборудования, ремонту, оснащению рабочих мест сотрудников, пополнение материально-технической базы на основе запросов самих работников.

В оснащении рабочего места важно учитывать все показатели комфорта и безопасности: температурный режим, характеристики освещенности уровня вибрации шума, посторонних вмешательств. Кроме того, изолированность рабочего места не только от источников безопасности, но и от других сотрудников позволяет максимально сосредоточиться на выполнении трудовых обязанностей. При этом в большинстве случаев сотруднику важен свободный доступ к техническим, технологическим средствам расходным материалам, инструментам, измерительным и иным приборам и т.д.

Неотъемлемым атрибутом оборудования современного специалиста в любой сфере становится компьютер и мультимедийное, цифровое оборудование, позволяющее оперативно считывать обрабатывать, хранить информацию.

Современное техническое оснащение позволит сотруднику не только осуществлять работу по всем направлениям деятельности и качественную подготовку к различным формам работы, но и использовать в работе творческий потенциал технических средств. Последний пункт особенно важен при разработке рекламы, организации связей с общественностью, ведении отчетности и мониторингов и др.

Мебель и оборудование кабинетов, складских и подсобных помещений также должны формироваться на основе запросов самих сотрудников, а также – нормативных требований к обеспечению оптимальных условий труда на каждом рабочем месте. Здесь также важно использовать индивидуальный подход. Поскольку для кого-то важна эргономичность и функциональность окружающей среды, тогда как для других – свобода и возможность трансформировать пространство в соответствии со своими предпочтениями.

Стимулирование труда представляет собой комплекс материальных и нематериальных воздействий, ориентированный на обеспечение эффективного труда служащих путем принуждения, вознаграждения и побуждения. Стабилизация ресурсного обеспечения данной системы (финансового, организационно-экономического, кадрового, информационного, материально-технического) является необходимым условием роста результативности муниципальной службы в целом.

Система мотивации персонала невозможна без использования схем и технологий работы с персоналом для обеспечения качества и эффективности трудовой деятельности. в этой связи, модернизация системы мотивации должна начинаться еще на этапе подбора и отбора кадров, их сопровождения и обучения. Так, при подборе персонала, помимо его профессиональных качеств, важно учитывать наличие у него определенной системы ценностей,

мотивов трудовой деятельности, потребностей и запросов от данной должности и компании. Например, для сотрудников ориентированных на престиж фирмы, важно обеспечить уверенность в сопричастности к бренду, предоставить возможность лично участвовать в разработке атрибутов фирмы, продвижении товара на рынке и т.д. В то же время, работники, ориентированные на оценку собственных результатов и объемов работы, заслуживают поощрения за каждый вклад в оптимизацию производства, разработку предложений оптимизацию трудовых функций и т.д. Сотрудники, которые больше всего ценят комфорт и общение с коллегами, должны получать гарантии того, что к их потребностям и проблемам будут относиться внимательно, что возникающие трудности – дело каждого члена коллектива и только в ходе совместной работы можно прийти к нужному результату.

Нематериальное стимулирование и карьерный рост имеют особую значимость для сотрудников, нацеленных на саморазвитие и продвижение по карьерной лестнице. В связи с чем, на предприятии важно создать резерв вакансий, которые периодически будут обновляться в соответствии с потребностями организации.

Подсистема планирования, найма и учета персонала включает в себя прогнозирование потребностей в специалистах соответствующей квалификации; маркетинг рынка труда с целью привлечения и отбора сотрудников, мотивация которых совпадает с целями развития организации; выбор наиболее талантливых сотрудников для стажировки и дальнейшей работы; формирование банков кадров с целью ротации и продвижения персонала.

Система отбора кадров и развития кадрового потенциала непосредственно включается в систему мотивирования к труду. Поскольку от эффективности, комфорта, оптимального соответствия кандидата должностным требованиям во многом зависит его успешность и мотивация на саморазвитие в данной сфере.

Важным этапом рекрутмента является онбординг нового сотрудника.

Это комплекс мероприятий, направленных на сокращение времени непродуктивной работы нового сотрудника из-за отсутствия необходимых знаний, навыков и контактов внутри и вне организации, а также необходимой инфраструктуры (инструменты, доступы, оборудование и т.д.). Акцент в организационных мероприятиях по онбордингу направлен на инфраструктурные элементы для плавного вхождения в должность и организацию, нежели на психофизиологию человека. Специалисты отдела по управлению персоналом организуют и управляют процессом онбординга, а не психофизиологической адаптацией.

Мероприятия по онбордингу «welkomday» проводятся после процесса найма работника на работу и включают:

- вводное обучение – «введение в организацию», в котором новый сотрудник знакомится с компанией, ее историей, миссией, стратегией, ценностями и культурой;
- вводное обучение – «введение в подразделение, введение в функцию», в котором сотрудник знакомится с конкретным функциональным подразделением, его задачами, командой и т.д.

При этом, согласно современным исследованиям, подходы к обучению, сопровождению адаптации и саморазвития сотрудников должны быть основаны на учете психологических особенностей и специфике мотивации индивида.

Анализ эффективности влияния той или иной модели на качество и мотивы работы показывает, что в большинстве случаев эффективность работы зависит не только от мотивационных факторов, но и от этики, окружающей среды и атмосферы. Это позволяет составить определенный перечень основных требований, практическое выполнение которых, наряду с мотивационными факторами, позволит пробудить наибольший интерес сотрудника к высокопроизводительной работе.

На основании результатов проведенных исследований разработаны следующие рекомендации:

1. Разработка дополнительных систем материальных и нематериальных стимулов для сотрудников: создание льготных возможностей для поездок и проживания в местах отдыха для сотрудников и членов их семей, предоставление абонементов в спортивные и медицинские учреждения, учреждения культуры, оплата питания, компенсация за поездки на рабочее место, дополнительное свободное время.

2. Формировать внутренние (психологические) импульсы к работе, интерес к работе, творческий подход и ответственность за проделанную работу путем продвижения этических принципов профессиональной деятельности. Повысить самооценку сотрудников, создав соответствующие условия труда: оборудование личного рабочего места – компьютеризация, расходные материалы, вся нормативная документация, удобное офисное кресло, наличие питьевой воды и возможности выпить кофе.

3. Расставить акценты в области материальной стимуляции. Заработная плата за работу должна быть достаточной, то есть работник должен зарабатывать деньги, чтобы обеспечить удовлетворение своих насущных потребностей. В противном случае сотрудник будет вынужден искать дополнительные способы заработка или смены организации. Критерии оценки и достижений сотрудников должны быть не только подробно описаны в местных правилах, но и известны всем сотрудникам и легко измеримы. Если в конце расчетного периода сотрудник не может точно определить сумму своего платежа, он обнаружит, что он неверен или занижен. Сложная платежная система не позволяет сотруднику планировать свой бюджет, что может привести к дополнительным расходам и вызвать недовольство его зарплатой. Мы должны объяснить платежный приказ сотрудникам и предоставить доступ к базе данных внутренних нормативных документов.

4. Дать сотрудникам возможность вместе с начальством участвовать в разработке целей и показателей, которые можно использовать для надежной оценки достижений сотрудников. Регулярно проводить «собеседование с начальником и сотрудником» (возможность выступить за сотрудника,

возможность вести переговоры за руководителя, обмен информацией, эффективные идеи).

5. Выражать признание и благодарность сотрудникам, чьи усилия и достижения превышают средний показатель для сотрудников этой категории. Дать понимание чувства достижения результата. Делать это регулярно, не только в праздничные дни, но и по результатам отчетных периодов.

6. Повысить престиж профессии за счет улучшения профессиональных знаний и всестороннего развития работника, активного объяснения целей выполняемой работы, повышения ее ценности и значимости, т. е. отношения к результату. Воспользуясь возможностью обмена опытом между средним персоналом, используя внутриорганизационные методы обучения: для молодых специалистов, систему наставничества (присоединение опытного сотрудника к каждому новичку для помощи с опытом работы), горизонтальную ротацию персонала и другие формы обучения.

7. Проведение социально-психологической подготовки для создания позитивного климата в коллективе. Для этого необходимо сначала изучить черты характера работников (тип характеров, тип профессиональной мотивации). Это во многом зависит от эффективности работы сотрудников и выбора элемента стимула для каждого отдельного сотрудника. Такие исследования следует проводить с помощью различных тестов в период набора. Для уже принятых сотрудников это можно сделать на базе Корпоративного университета во время встреч с бизнес-психологом. В этой связи важной является модель индивидуализации работы с персоналом на основе учета мотивационных профилей и смысложизненных ориентаций.

Обновление кадрового состава в сочетании с профессиональной системой обучения и сопровождения карьерного роста сотрудников самого предприятия поможет создать, с одной стороны, условия здоровой конкуренции, когда каждый сотрудник стремится повысить свой уровень, чтобы иметь возможность продвижения по службе и получения разного рода льгот и премий. С другой стороны, расширение спектра вакансий и

должностей и целесообразное распределение на них сотрудников с учетом их потребностей, интересов, ценностных ориентаций и целевых ориентиров поможет сформировать отлаженный механизм корпоративного сотрудничества.

Подготовка кадров и их профессиональный рост невозможны без обеспечения согласованной работы организаций и служб всех уровней и созданием условий для саморазвития и профессионального роста на основе внутренних потребностей и мотивов каждого сотрудника.

Система мотивации на предприятии должна основываться на следующих принципах:

- Разработка диагностических критериев и профессиограмдля всех должностей с подробным описанием требований к личностным психологическим качествам сотрудников;

- Формирование системы обучения и переподготовки сотрудников без отрыва от производства. Предоставление возможности повышения уровня и квалификации на основе тренинговых программ, мастер-классов, творческих мастерских;

- Использование передового опыта отечественных и западных компаний по разработке системы мотивации сотрудников;

- Создание службы сопровождения адаптации и саморазвития сотрудников с включением в нее профессиональных психологов и консультантов;

- Пополнение информационной учебной базы в организации, создание цифровой базы ресурсов;

- Системный подход к стимулированию эффективности деятельности как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом с учетом смысложизненных ориентаций и психологических особенностей сотрудников.

Такой подход к мотивированию сотрудников на труд, а также обеспечение роста профессионализма работников позволят решать задачи повышения трудовой мотивации и интереса к работе.

Целесообразным видится также использованиепередового опыта обучения сотрудников на предприятиях, обладающих высокими рейтинговыми позициями на рынке услуг:

- направленное на формирование стратегического системного мышления и развитие лидерских качеств обучение руководителей;

- ротация внутри организации

- привлечение индивидуальных наставников

Одним из решений проблемы повышения доступности и эффективности работы является личностно-ориентированное обучение сотрудников, основанное на использовании современных интерактивных, информационных, модульных технологий, позволяющее интенсифицировать и максимально приблизить процесс обучения к месту работы. В данном отношении заслуживают внимания различные технологии включенного обучения, мастер-классы, вебинары, творческие мастерские, обмен опытом в онлайн-режиме, моделирование процессов сбыта и работы по привлечению клиентов и т.д.

Одним из аспектов мотивации сотрудников на саморазвитие и самореализацию является обеспечение возможности использования современных цифровых технологий – как в процессе профессиональной деятельности (оптимизация учета, создание баз данных, проектирование систем привлечения клиентов, совершенствование технологий маркетинга, рекламы, менеджмента, управления сбытом и т.д.), так и в отношении повышения уровня компетенций и профессионализма. Понимание сотрудниками перспектив самореализации в современном цифровом мире, ознакомление в реальном времени с новинками на рынке продукции и услуг, осознание собственного вклада в развитие и повышение рейтинга компании является мощным стимулом к самосовершенствованию и проявлению

инициативы, креативности, принятию решений. Если при этом обеспечен доступ работников к разработке управленческих стратегий и концепций развития предприятия – большинство потребностей сотрудников в личностном росте и саморазвитии будут удовлетворены. Что обеспечит высокую мотивацию в дальнейшей работе на данном предприятии и достижении высоких профессиональных, трудовых результатов.

Формирование упорядоченной системы отбора и сопровождения кадров создает условия для карьерного продвижения служащих, их профессиональной самореализации, дает возможность выбора наиболее соответствующего должности кандидата, снижает текучесть кадров, повышает стабильность и эффективность деятельности организаций.

Информированность служащих относительно их дальнейшего должностного продвижения, наличие индивидуальных планов развития (карьерного роста, профессионального совершенствования) также является стабилизирующим фактором труда. Разработка индивидуальных карьерных стратегий позволяет добиться следующих положительных результатов:

- удовлетворение потребностей работника в развитии своего мотивационного потенциала, в т. ч. и профессионального роста;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда, уверенности сотрудника в собственных силах;
- обеспечение стабильности поведения работников за счет создания системы планового их перемещения внутри организации;
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом как их личных интересов, смысложизненных ориентаций, так и перспектив развития организации;
- сопровождение профессионального развитиясотрудников на основе демонстрации выгод, гарантии безопасности, перспектив его личностного развития и социального благополучия;
- создание упорядоченной системы должностей, возможности продвижения по службе или смены деятельности в рамках предприятия,

сохранения преемственности социально и личностно значимых традиций, опыта и ориентаций.

Карьерный рост способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти. В связи с чем, важно обеспечивать психологическое сопровождение процесса саморазвития и профессионального роста сотрудников на основе учета результатов диагностических психологических и социологических тестов.

Одной из форм повышения трудовой мотивации является предоставление выбора типов вознаграждения, отвечающих потребностям сотрудников: предоставление основных и дополнительных социальных гарантий в соответствии с потребностями, запросами, уровнем социально-психологического благополучия и материального состояния; возможность перемещения на должности с сохранением или повышением заработной платы; возможность совмещения должностей; разработка критериев, на основании которых формируется премиальный фонд, что обеспечивает возможность индивидуального выбора объема дополнительной трудовой нагрузки и темпов саморазвития в профессии.

Сравнительно ограниченное число критериев, по которым начисляется оплата труда сотрудников сбытовой сферы, неудовлетворенность многих работников требованиями и несоответствием вознаграждения реализуемым функциям доказывают целесообразность пересмотра системы мотивации и премирования на основе личностных заслуг и вклада в общие результаты: индексация постоянной части денежного содержания в соответствии с ростом уровня стоимости жизни и увязка переменной части с его профессионально-квалификационным ростом и результативностью труда. Также предлагается адаптация зарубежного опыта формирования тарифных сеток, в рамках которых становится возможным в большей степени дифференцировать индивидуальные выплаты.

В системе управления трудовой мотивацией важно укреплять чувство причастности каждого сотрудника к корпоративной культуре организации, подтверждать значимость каждого в достижении высоких результатов и повышении рейтинга компании, формировать позитивные межличностные коммуникативные связи, содействовать проявлению инновационно-творческой самостоятельности специалистов.

Создание успешной компании и достижение высокого уровня конкурентоспособности неразрывно связано с совершенствованием кадрового состава. Поэтому первоочередной задачей является обеспечение таких условий для трудовой мотивации (административных, организационно-экономических, социально-психологических), которые будут дисциплинировать, стимулировать, способствовать профессиональной и творческой реализации, воспитывать нравственные ценности и этические принципы трудовой деятельности, что, соответственно, позволит повысить ответственность и результативность работы каждого специалиста.

Отдельного внимания заслуживает обновление традиционной системы нематериального стимулирования. Наряду с обеспечением социальных гарантий, защитой прав, предоставлением путевок, гарантией возможности отдыха и оздоровления на льготных условиях, а также – с системой наград, благодарностей, бонусов и т.д. важно обеспечить участие работников в разработке самой системы мотивирования сотрудников. При этом специалист должен понимать, что его мнение является ценным для руководства, что его приоритеты, жизненные ориентиры, смысловые и ценностные мотивы будут учтены при составлении перечня нематериального и материального поощрения. В данном аспекте действенным способом может оказаться повышение статуса одного или нескольких служащих посредством подчеркивания их достижений и ценности для компании.

Немаловажную роль в повышении мотивации труда сотрудников играет также фактор открытости и доступности информации.Чем лучше работники ознакомлены со стратегией развития компании, тем с большей самоотдачей и

инициативностьюони выполняют возложенные на них обязанности. Существует также множество инновационных способов немонетарного стимулирования деятельности и саморазвитиясотрудников. К ним можно отнести:

- обеспечение уверенности сотрудника в его ценности и незаменимости (личная благодарность, публичное признание заслуг и т.д.);
- внимание к личности каждого сотрудника (поздравления, индивидуальные подарки и поощрения с учетом нужд, потребностей, интересов);
- приглашения на форумы, мастер-классы, симпозиумы;
- внутрикорпоративные соревнования, кейсы, конкурсы;
- организация корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала;
- поощрения в честь годовщины службы на предприятии;
- создание портфолио сотрудников, выставок профессиональных достижений и наград, организация индивидуальных рабочих мест с учетом потребностей и желаний сотрудника;
- разработка системы поощрения и мотивирования новых сотрудников, система наставничества и взаимопомощи;
- различные социальные программы, обеспечение гарантий.

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;

- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развитие системы социальных льгот и выплат, привела к появлению новой разновидности мотивирования в виде гибких планов по льготам и выплатам. Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников.

Достаточно эффективным инструментом выступает банк отпусков, объединяющий оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуются дополнительные дни отдыха по личным причинам, н может воспользоваться накопленными днями, которые формируются на основе экономии отпускных дней или переработке во время важных корпоративных мероприятий и ответственных периодов. Кроме того, в банк отпускных дней могут начисляться дополнительные дни за определенные виды работ, которые сотрудник выполняет по договоренности и которые не включены в спектр его должностных обязанностей.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов

работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Эффективным инструментом выступают также компенсационные пакеты: бесплатные или льготные обеды, арендапомещений для индивидуальных и корпоративных нужд (зоны релаксации, спортивные залы, бассейны, парковые зоны, банкетные залы и др.).

В отношении планового обучения сотрудников целесообразно использовать гибкий график и предоставление возможности как внеочередного обучения (без отрыва от производства), так и отсрочка или перенесение сроков по личным мотивам сотрудников.

Особая роль на сегодняшний день принадлежит нетрадиционным способам мотивации, способствующим развитию корпоративной идентичности, готовности к саморазвитию, чувства самоуважения. Определенная философия фирмы формирует у сотрудников гордость за принадлежность к особой культуре, желание внести вклад в ее укрепление и развитие. Создание собственного бренда с возможностью участия в разработке концепции всех сотрудников организации. Выпуски и распространение особой высококачественной, «элитной» продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к ее реализации, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Подобные меры, помимо укрепления духа сотрудничества и сплоченности коллектива, формируют мотивацию на личный вклад, инициативность, креативное мышление, стремление к самовыражению посредством трудовой деятельности.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в

соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

На сегодняшний день ведущие системы менеджмента организации и маркетинга все чаще обращают внимание на традиционные концепции мотивации, разработанные еще А. Маслоу, К. Изардом, Е.П. Ильиным и другими учеными. В их основе лежит иерархия естественных потребностей личности, особенности и средства их удовлетворения, уровень эмоционального комфорта и самооценки. При этом современные авторы дополняют базовые основы стимулирования профессионального развития и трудовых достижением включением таких компонентов, как:

- творческий и инновационный характер деятельности, обеспечение современными технологиями и техническими средствами;
- возможности саморазвития и личностной самореализации в труде;
- свобода выбора способов достижения результата, возможность построения индивидуальной траектории деятельности в рамках специфики предприятия;
- участие в разных видах деятельности – с учетом личностных свойств, возможностей, способностей, потенциальных ресурсов;
- формирование мотивов принадлежности к компании, привлечение к созданию атрибутов фирмы, продвижению компании на рынке услуг;
- возможность взаимопомощи и взаимозамены сотрудников на разных участках работы – как гарантия непрерывности работы и повышения качества услуг;
- система социальных гарантий и защит на случай непредвиденных ситуаций.

Таким образом, нас сегодняшний день разработка системы мотивирования сотрудников с учетом их личностных особенностей и смысложизненных ориентаций требует от руководителя решительности,

творческого подхода, смелости и креативности, знания новейших тенденций развития отрасли, понимания потребностей сотрудников и их проблем.

Дополнительным методом формирование мотивации является забота о карьерном росте сотрудников. Кадровые службы на сегодняшний день недостаточно используют планирование карьеры в качестве фактора трудовой мотивации. Многие работники не знают всех возможных перспектив и преимуществ своей профессиональной деятельности на конкретной должности в составе трудового коллектива. Это объясняется, во-первых, недостатками в работе с резервами кадров, во-вторых, несовпадением оценок, представлений служащего и организации о потенциальных возможностях каждого, а также –динамикой развития общества и рынка профессий. В связи с чем, создание банка информационной информации, работа сайта и тесное взаимодействие кадровых служб с рядовыми сотрудниками является одной из гарантий их высокой мотивации и профессионального развития. Что, в свою очередь, обеспечит, высокую результативность работы и развитие предприятия.

Выводы по главе 2

В рамках разработки системы стимулирования и мотивации сотрудников с учетом характера их смысл жизненных ориентаций нами было организовано исследование, которое показало, что в мотивационном профиле руководителей преобладает значимость потребности в признании, влиятельности и власти, четком структурировании работы. Между тем, удовлетворенность последней потребности низкая, что служит дезорганизующим фактором и может формировать деструктивные стили взаимодействия с подчиненными.

Востребованность и стремление к самосовершенствованию являются характерными мотиваторами для сотрудников предприятия. Также значимыми потребностями для них выступают: общение с широким кругом людей, завоевание признания и стремление к достойной заработной плате.

При этом персонал среди наиболее приоритетных мотивов отмечают потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, хорошие условия работы и гибкость графика.

В процессе исследования также было выявлено несовпадение представлений об идеальных условиях работы, ценных качествах сотрудника и предпочтительных способах стимулирования у руководящего состава и работников сферы сбыта. Так, руководители ожидают от подчиненных, главным образом, профессионализма, четкого соблюдения трудовой дисциплины, ответственного отношения к своим обязанностям, тогда как сотрудники приоритеты отдают исполнительности, порядочности и честности в реализации своих должностных обязанностей.

При этом престиж организации, развитие ее потенциала и рейтинга больше заботит руководящий персонал, чем работников отделов сбыта. К тому же, руководители не уделяют достаточно внимания развитию профессиональных качеств сотрудников и созданию единой системы повышения качества деятельности организации и укреплению корпоративной культуры.

Следует отметить, что о гармоничности развития мотивационно-потребностной сферы свидетельствует соответствие терминальных и инструментальных ценностей, что, как показало исследование, выражено у руководителей на достаточном уровне. В таких условиях управляющий персонал может разрабатывать новые амбициозные планы, стремиться к постановке новых задач, расширении обязанностей и повышению требований и контроля в отношении сотрудников. На их взгляд, подобные действия обоснованы и служат целям развития организации.

Таким образом, можно констатировать, что неудовлетворенность значимых потребностей с большой долей вероятности приводит к недовольству существующей политикой руководства, завышенными требованиями, недостаточной оплатой их труда и т.д. Что, в свою очередь, провоцирует конфликты и текучесть кадров на предприятии и обусловливает трансформацию жизненных ценностей.

На этой основе нами была разработана система модернизации модели стимулирования и мотивации сотрудников ООО «Аврора», в основу которой положены особенности смысложизненных ориентаций разных категорий работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из ведущих проблем в управлении персоналом, системе отбора и подбора кадров, сопровождения сотрудников в период адаптации является формирование мотивации на эффективный труд, профессиональный рост, саморазвитие и достижение высоких корпоративных результатов. При этом современные системы мотивации сотрудников, главным образом, основаны на разработке методов и форм материального стимулирования и выработке критериев оценки эффективности работы. Между тем, практика показывает, что видение проблем коллектива и организации в целом руководителями и рядовыми сотрудниками не всегда совпадает. Что создает атмосферу напряженности и снижает заинтересованность персонала в повышении эффективности труда и саморазвитии в условиях данной компании.

Профессиональная сфера представляет собой одну из важнейших составляющих жизни личности. В связи с чем, выбирая направление профессиональной деятельности и саморазвития, человек, в первую очередь, соотносит свои жизненные установки и ориентиры, ценности и цели с теми возможностями, которые дает ему выбранная профессия и работа в конкретной организации. На сегодняшний день проблеме соотношения смысложизненных ориентаций и мотивов профессионального развития посвящается все больше теоретических исследований. Между тем, глубоких исследований в данной отрасли еще недостаточно. Кроме того, выводы практических исследований должны быть использованы в разработке моделей повышения эффективности систем подбора и отбора кадров, стимулирования труда и создания корпоративной культуры в организации.

В данной работе представлены основные направления и концепции разработки подобной модели на основе изучения влияния смысложизненных ориентаций на мотивацию труда сотрудников.

1. Теоретическийанализпонятия«мотивация» и подходов к мотивации труда показал, что мотивация деятельности индивида основана на

системе потребностей и ценностей личности. При этом существует целый спектр внешних и внутренних факторов, формирующих мотивы деятельности и саморазвития человека, выбор им направлений и форм реализации целей и удовлетворения потребностей.

2. Трудовая мотивация, как одна из форм осознанного поведения личности, представляет собой совокупность внешних и внутренних факторов, основанную на потребностях, ценностях, социальных представлениях, индивидуальных различиях сотрудников, которые оказывают существенное влияние как на тип, активность, направленность трудовой деятельности, так и на готовность самореализации в рамках исполнения служебных обязанностей. При этом мотивация труда включает в себя характеристики деятельности, благодаря которым человек может реализовать свои жизненные смыслы. В связи с чем, характер мотивов должен соответствовать возможности реализации смысложизненных ориентаций.

3. Смысложизненные ориентации рассматриваются в психологии личности как целостная система оценки индивидом эффективности своей деятельности, ее результата, потенциальных возможностей и смыслов. В основе концепции смысложизненных ориентаций лежат потребности и ценности, отношение и мысленное построение траектории будущего конкретной личности. При этом сопоставление смысложизненных ориентаций и мотивов самореализации в профессии формирует позитивную или негативную мотивацию труда конкретного специалиста.

Эмпирическийанализ особенностей взаимосвязи мотивации труда и смысложизненных ориентаций у сотрудников ООО «Аврора» показал, что что на предприятии в целом преобладают сотрудники с высоким и достаточным уровнем удовлетворенности трудом. При этом большей частью среди данных сотрудников присутствуют представители разного уровня руководящего состава (высшее руководство, заместители, менеджеры, руководители отделов сбыта, бухгалтерии, начальники складов и т.д.). Тогда как удовлетворенность рядовых сотрудников несколько ниже. Что, в свою очередь, обусловлено

различиями в представлениях о мотивации и стимулировании активности деятельности членов коллектива руководителями и сотрудниками. На основании обработки протоколов исследования было установлено, что для руководящего состава наиболее характерна мотивация достижения успеха, а для рабочего персонала – мотивация избегания неудач. При этом преобладающим уровнем среди сотрудников предприятия является средний и умеренно высокий.Корреляционный анализ показал, что между показателями удовлетворенности работой и выраженностью смысложизненных ориентаций существует прямая зависимость. Что подтверждает предположение о наличии связи между данными показателями. К тому же, у сотрудников с высоким и очень высоким уровнем удовлетворенности преобладает направленность на результат и цель, а у сотрудников с низким уровнем удовлетворенности – ориентация на процесс достижения цели. Локус контроля «Я» выражен больше у сотрудников с высоким уровнем удовлетворенности,а ЛК «жизнь» - у сотрудников с низким уровнем удовлетворенности.

Подобная зависимость обнаружена и в отношении распределения ценностей, выявленной по методике Роккича.

4. Подобные результаты обусловили необходимость разработки программы психологических мероприятий по оптимизации мотивации труда сотрудников ООО «Аврора» с учетом их смысложизненных ориентаций.

Поскольку на предприятии «Аврора» задействованы сотрудники разных направлений и функциональных обязанностей система премирования должна быть дифференцирована. Например, показатели эффективности финансового отдела, отдела сбыта, отдела по связям с общественностью и др. должны формироваться на основе профессиональных функций, а не на основании только лишь эффективности продаж.

Отдельного внимания заслуживают единовременные, эпизодические особые достижения сотрудников. Так, например, создание новой схемы сбыта или разработка системы оповещения про акции и т.д. не является регулярной функцией и задачей персонала. Тогда как создание подобных инновационных

механизмов заслуживает «точечного» поощрения тех, кто участвовал в их разработке.

Изменение условий деятельности, смена приоритетов хозяйствования, привыкание работников к старым стимулам - все это требует изменений и системы стимулирования труда.

Значимой характеристикой мотивации труда является ощущение комфорта и безопасности на рабочем месте. В связи с чем, в систему мотивации должны входить мероприятия по модернизации технологий, оборудования, ремонту, оснащению рабочих мест сотрудников, пополнение материально-технической базы на основе запросов самих работников.

Итогом теоретического и экспериментального исследования явилось выявление и доказательство влияния смысложизненных ориентаций сотрудников на профессиональную успешность и удовлетворенность.

Полученные данные могут быть использованы для разработки гуманистически ориентированной процедуры профессионального отбора, сопровождения и мотивации сотрудников, для определения дальнейшей профессиональной перспективности того или иного сотрудника, для проведения тренингов, для повышения профессиональной перспективности.

Список литературы

1. Абульханова-Славская К.А., Славская А.Н., Леванова Е.А., Пушкарева Т.В. Общие подходы к изучению личности // Педагогика и психология образования. 2018. №4. С. 178 – 183.
2. Авдеенко А.С. Социально-психологический портрет трудового коллектива // Вестник Совета молодых учёных и специалистов Челябинской области. 2017. Т. 2 №1 (16). С. 12-15.
3. Акулова, И.С. Как повысить объективность оценки кандидатов в процессе найма // Вестник магистратуры. - 2014. - № 6(33). - с. 97-99.
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса: подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2015. - 248 с.
5. Ананьев Б.Г. Социальные ситуации развития личности и ее статус // Мир Психологии [Электронный ресурс] (persev.ru)
6. Андрианова, Е. С. Мотивы и мотивация / Е. С. Андрианова // . – 2021. № 18-3(146). С. 90-91.
7. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. М.: Мысль, 2015. 160 с.
8. Асмолов А.Г.Антропологический поворот в образовании: культурные практики взращивания индивидуальности ребёнка и учителя. Предисловие к двухтомнику «Педагогика поддержки: третье пространство образования» // Вести образования. - https://asmolovpsy.ru/2023/02/20/antropologicheskij-povorot-v-obrazovanii-kulturnye-praktiki-vzrashhivaniya-individualnosti-rebyonka-i-uchitely
9. Афонин А.Ю. Понятие и значение мотивации и мотивационного процесса // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. 2013. №17. С. 105.
10. Божович Л.И. Проблемы формирования личности. М.: Директ-Медиа, 2014. 612 с.

11. Братусь Б.С.Психология и духовность – две вещи несовместные? // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2019. Т. 16. № 3. С. 470–478. DOI: 10.17323/1813-8918-2019-3-470-478

12. Бутяева, О.А. Роль процесса подбора и отбора персонала в формировании человеческого капитала организации / О.А. Бутяева // Вестник Международного института рынка. 2021. № 1. С. 71-75.

13. Васева, О.Х. Роль отбора и подбора кадров в системе управления персоналом / О.Х. Васева // Наука и инновации в современных условиях : сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях, Казань, 20 января 2017 года. Казань: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2017. С. 96-99.

14. Василевский А. С., Попова К. С. Когнитивно-поведенческий коучинг как инструмент определения и достижения своих целей: понятие, основы методологии, практическая модель // VIII Международный Форум Ассоциации Когнитивно-Поведенческой Психотерапии CBTFORUM: сборник научных статей. СПб.: Лема, 2022. 252 с

15. Васильева И.В., Григорьев П. Е. Связь лояльности сотрудников и особенностей корпоративной культуры организации // ОмГУ. 2018. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/svyaz-loyalnosti-sotrudnikov-i-osobennostey-korporativnoy-kultury-organizatsii

16. Васюкова Е.Е. Смысловая концепция мышления О.К. Тихомирова // История российской психологии в лицах: Дайджест-2018-№ 2 С. 51-64.

17. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: учебн. пособ. / В.Р. Веснин. М.: Юристь, 2015. 496 с.

18. Вишняков А.И., Абдрахманова Г.А. Психологические особенности трудовой мотивации и ценностных ориентаций сотрудников. Современные проблемы науки и образования. 2015. №1-1. С. 1589.

19. Вопилин, В.В. Технологии подбора и отбора персонала в инновационные организации / В.В. Вопилин // Инновационные технологии

управления Hi-tech-компаниями : Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 18 декабря 2014 года. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2015. С. 21-23.

20. Врум В. Труд и мотивация. 2014. 331 с.

21. Выготский Л. С. Психология развития. Избранные работы. М.: Юрайт, 2019. 281 с.

22. Гаврилова, О. Построение эффективной системы найма персонала: основные сложности и способы их преодоления / О. Гаврилова // Новости менеджмента. 2014. №6. С.12-18.

23. Гильфанова, А.Ф. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала / А.Ф. Гильфанова, А.Р. Кудлаева // Интеграционные процессы в науке в XXI веке : материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Душанбе, 08 июня 2018 года. Душанбе: Научно-издательский центр "Мир науки" (ИП Вострецов Александр Ильич), 2018. С. 100-103.

24. Гончаров, А. С. Концептуальная сторона современного подхода к применению индивидуальной психологии личности Альфреда Адлера / А. С. Гончаров, О. С. Макарова. // Молодой ученый. 2020. № 35 (325). С. 168-171.

25. Горбач, Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы / Н. С. Горбач. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2021. № 3 (345). С. 42-44.

26. Гришаева С. А., Макарова Е. В. Детерминанты профессионального карьерного кризиса в период зрелости и возможности его преодоления // Вестник ГУУ. 2018. №1. С. 162-167.

27. Гут Ю. Н., Кошелева Ю. П. Трансформация идентичности взрослых в период кризиса среднего возраста // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Образование и педагогические науки. 2021. №4 (841). С. 149-163.

28. Дмитриева Л.Г., Левашова Е.С. Мотивация как компонент

профессионального развития личности // DIZWW. 2021. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-komponent-professionalnogo-razvitiya-lichnosti (дата обращения: 11.03.2023).

29. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А. П. Егоршин. -3-е изд. доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2015. 352 с.

30. Елкина, В.Н. Сущность подбора, отбора и найма персонала / В.Н. Елкина, К.Ю. Надеева // Экономика и социум. 2021. № 5-1(84). С. 870-873.

31. Ждан А.Н. Научный путь Л. Ф. Обуховой 1960-х - 2010-х годов // Национальный психологический журнал. 2019. №2 (34). URL: https://cyerleninka.ru/article/n/nauchnyy-put-l-f-obuhovoy-1960-h-2010-h-godov

32. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, Н. К. Маусов М.: Экзамен, 2015. 254 с.

33. Зверева, Г.П. Совершенствование системы подбора и отбора персонала с использованием инновационных методов / Г.П. Зверева, Н.А. Яковлев // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 2(48). С. 46-50.

34. Зеер, Э. Ф. Психология профессий : учебное пособие для студентов вузов / Зеер Э. Ф. Москва : Академический Проект, 2020. 336 с.

35. Иванова, С.А. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. А. Иванова. Киев: Альпина Паблишер, 2014. 304 с.

36. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Шепелев В.М. Инновационный подход в управлении кадровыми рисками организации // Вестник Евразийской науки, 2020 №3, https://esj.today/PDF/76ECVN320.pdf (доступ свободный).

37. Карасев, М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления [Электронный ресурс] / М.А. Карасев // Науковедение. - № 5. - Том 7. - 2015. - С.1-9. - URL: http://naukovedenie.ru.

38. Карпинский К. В. Психология смысложизненного кризиса / К. В. Карпинский. Гродно : Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, 2019. 624 с.

39. Кафидова, В.В. Управление персоналом: учебн. пособ. СПб.:

Питер, 2016. 240 с.

40. Кибанов, А.Я. Организация маркетинга персонала / А. Кибанов, И. Дуракова // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2015. №11. С.14-19.

41. Кирсанова, А.Д. Персонал-технология подбора и отбора персонала / А.Д. Кирсанова // Документ в современном обществе: цифровая трансформация : материалы XIII Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Екатеринбург, 03–04 апреля 2020 года. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2020. С. 48-50.

42. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. М: Юнити, 2018. – 224 с.

43. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Эксмо, 2015. 192 с

44. Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера: https://fb.ru/article/379810/kompleksnaya-model-motivatsii-portera-loulera?ysclid=lehfhsu05w903080233

45. Кригер, Е. Э. Мотив и мотивация. Системная детерминация мотивации / Е. Э. Кригер // Создание мотивирующей образовательной среды : Коллективная монография. Орехово-Зуево : Государственный гуманитарно-технологический университет, 2019. С. 41-46.

46. Конюхов, Н. И. Словарь-справочник по психологии / Н. И. Конюхов. Москва : Б. и., 2016. 154 с.

47. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Организационное поведение и организационное моделирование. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. В 3 частях. Часть 2. Психологические механизмы. – М.: Юрайт, 2018. – 351 с.

48. Кригер, Е. Э. Мотив и мотивация. Системная детерминация мотивации / Е. Э. Кригер // Создание мотивирующей образовательной среды : Коллективная монография. – Орехово-Зуево : Государственный гуманитарно-технологический университет, 2019. С. 41-46.

49. Кузнецова, Н.В. Подбор и расстановка кадров / Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2015. - 267 с.

50. Кулагина И. В. Исследование особенностей самореализации личности в среднем возрасте // Концепт. 2020. № 3. С. 1-7.

51. Кураян, К.А. Подбор и отбор кадров как важный элемент эффективности управления персоналом / К.А. Кураян // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2016. – № 2. – С. 532-540.

52. Кузьмина, Е. Р. Этапы и процесс отбора персонала в организации / Е. Р. Кузьмина // Молодой ученый. 2018. № 43 (229). С. 240-242.

53. Лашко, С. В. Личностный потенциал как многомерное понятие / С. В. Лашко, Е. А. Антошкина // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. 2018. № 12. С. 60-63.

54. Леонтьев А.Н. Проблема развития психики. М.: Смысл, 2020.217 с.

55. Леонтьев Д.А. Понятие мотива у А. Н. Леонтьева и проблема качества мотивации // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2016. №2. С. 3-15.

56. Лукина, А. В. Мотивация и удовлетворенность работой / А. В. Лукина. // Исследования молодых ученых : материалы XII Междунар. науч. конф. (г. Казань, июль 2020 г.). Казань : Молодой ученый, 2020. С. 40-41.

57. Манькова, Я.А. Организация эффективного подбора и отбора персонала на предприятии / Я.А. Манькова // Наука. Технологии. инновации :Сборник научных трудов: в 10 частях, Новосибирск, 04–08 декабря 2017 года. Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2017. С. 365-366.

58. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2013. 352 с.

59. Мешков Н. И., Мешков Д. Н. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // ИТС. 2015. №1 (78). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-lichnosti-kak-klyuchevaya-problema-

psihologii

60. Морозова С. В., Шакурова З.А.Трудовая мотивация персонала отдела продаж, удовлетворенность трудом и их связь с организационной культурой // Психология. Психофизиология. 2018. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-personala-otdela-prodazh-udovletvorennost-trudom-i-ih-svyaz-s-organizatsionnoy-kulturoy

61. Моросанова В. И. Самосознание и саморегуляция поведения. М.:Институт психологии РАН, 2013 214 с.

62. Мухина В. С. Басюк В. С., Мелков С. В. О Всероссийской юбилейной научно-практической конференции с международным участием "Феноменология развития и бытия личности" // Развитие личности. 2018. №3. С. 17-21.

63. Набиркин, Г.А. Психологический подбор и отбор персонала / Г.А. Набиркин // Совершенствование организации предпринимательской деятельности, системы управления и маркетинга на предприятии : Материалы межвузовской научно-практической конференции, Новороссийск, 01 июня 2013 года / Ответственный редактор Писаревская М.А. Новороссийск: Краснодарский центр научно-технической информации, 2013. С. 204-208.

64. Назарова, В.Ю. Инновационный подход в подборе, отборе и найме персонала / В.Ю. Назарова, М.В. Ливанский // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации. Социальный инженер 2017 : сборник материалов Всероссийской конференция молодых исследователей, Москва, 05–07 декабря 2017 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Московский государственный университет дизайна и технологии", 2017. С. 74-77.

65. Назарова, Э. А. Изучение возникновения и развития понятия маркетингового потенциала территории на основе анализа этапов эволюции концепций маркетинга / Э. А. Назарова, Е. А. Алексеева // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли :

Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, в 4 ч., Санкт-Петербург, 01–04 июня 2021 года. Том Часть 3. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. С. 291-295.

66. Немов Р. С. Психология в 2 ч. Часть 2. М.: Изд-во Юрайт, 2020. 292 с.

67. Ньюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего. М.:Смысл.2004.182 с.

68. Паршева, К.Е. Выбор критериев в системе оценки персонала на этапе отбора персонала / К.Е. Паршева, С.В. Глухарева // Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР. 2018. № 1-1. С. 203-206.

69. Плотницкая, М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / М. Р. Плотницкая // Вестник КРАУНЦ. Серия «Гуманитарные Науки». - №1 (21). 2013. С.56-62.

70. Подымов Н. А., Сульчинская Э. Э. Проблема диагностики внутриличностных конфликтов в ценностно-мотивационной сфере // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2018. № 3. Т. 4, 71-79.

71. Позняков, В. П. Вклад К.К. Платонова в разработку проблем социальной психологии / В. П. Позняков, А. Л. Журавлев // Психологический журнал. – 2021. – Т. 42, № 3. – С. 107-116. – DOI 10.31857/S020595920015237-6. – EDN SPDAXE.

72. Развитие личностного потенциала на занятиях. Учебное пособие / Иоффе А.Н., Бычкова Л. В. М.: Благотворительный фонд «Вклад в будущее», 2021. 280 с.

73. Реан А. А. Психология личности. СПб. 2013. 288 с.

74. Роджерс К., Мэй. Р., Маслоу А. Теория и практика экзистенциальной психологии. 2018. 336 с.

75. Родионова Е. А., Доминяк В.И. Мотивация и удовлетворенность трудом как факторы эффективности сотрудников организации // Экономика и управление. 2019. №1 (159). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-udovletvorennost-trudom-kak-faktory-effektivnosti-sotrudnikov-organizatsii

76. Розанова, В.А. Психология управления: учебн. Пособ. / В.А. Розанова. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2013. 416 с.

77. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. - СПб: Издательство «Питер», 2014. 712 с.

78. Сборщик А. А., Коробкина М. А. Удовлетворенность трудом как фактор мотивиорвания персонала // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 2366–2370.

79. Серый А.В., Карась Д.В. Уровень напряженности защитных механизмов личности в зависимости от типа актуального смыслового состояния // Сибирский психологический журнал. 2007. №25. С. 29-35.

80. Столин, В.В.Самосознаниеличности / В. Столин. - Москва : Прогресс, 2017. 252 с.

81. Романов Д. Д.Социальные концепции личности в философии русского символизма – дисс.кандидат наук 09.00.11, 2021. 216 с.

82. Тихомиров О.К. Психология мышления. М., 2005. 165 с.

83. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации : по состоянию на 20.05.2018. - М.: Издательство ЭКСМО, 2018. 288 с.

84. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. СПб.: Питер, 2013. 445с.

85. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2016. - 638 с.

86. Федяева И.Ю. Взаимосвязь профессиональной мотивации и удовлетворенности трудом работников предприятия // Вестник Вятского государственного университета, 2018, № 4 - ВятГУ, 2018 ISSN: 2541–7606

87. Франкл В. Страдания от бессмысленности жизни. Актуальная психотерапия. Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2016. 96 с.

88. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – СПб.: Питер, 2013. – 860 с.

89. Цагарелли Ю. А. Труды Е. П. Ильина как энциклопедия

современной психологии // Психология человека в образовании. 2019. №4. С. 330-334.

90. Чиженок, А.А. Развитие подбора и отбора кадров как института управления персоналом / А.А. Чиженок, О.А. Лымарева // Аллея науки. – 2019. Т. 3. № 6(33). С. 13-17.

91. Чудновский, В.Э., Бодалев, А.А., Вайзер, Г.А., Вахромов, Е.Е., Карпова, Н.Л., Суворов, А.В. Роль смысложизненных ориентации в профессиональной деятельности // Психологический журнал. 2004. Том 25. №1. С.34-48..

92. Шнайдер В.Ф., Талалуева Т.А. Современные аспекты теории личности К.Г.Юнга// Символ науки. 2021. №10-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-teorii-lichnosti-k-g-yunga

93. Щекин, Г.В. Организация и психология управления персоналом: учебно-методич. пособие / Г.В. Щекин. - М.: МАУП, 2015. - 832 с.

94. Эмильбекова А. Э., Кошелева Ю. П. Сравнительный анализ содержания структурных компонентов профессиональной идентичности студентов, обучающихся на младших и старших курсах гуманитарных вузов Киргизии // Новое в психолого-педагогических исследованиях. 2018. № 4. С. 85-93.

95. Яшина М.Н. Истоки теоретических воззрений Э. Эриксона на роль социальных факторов в развитии личности // Дискуссия. 2014. №5 (46). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/istoki-teoreticheskih-vozzreniy-e-eriksona-na-rol-sotsialnyh-faktorov-v-razvitii-lichnosti