

УДК 316.628:331.108

**Шахова И.П.***Пензенский филиал Международного  
эколого-политологического университета (Академия МНЭПУ)***ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Аннотация.* В статье рассматривается структура трудовой мотивации персонала предприятия. Составляющими предметно-содержательной стороны мотивации выступали значимые факторы социального и предметного окружения. Личностная значимость факторов: внешняя/внутренняя мотивация, стремление к творчеству, служению обществу, реализации способностей, с одной стороны, и материальная обеспеченность, стремление к покровительству, сохранение здоровья, ориентация на традиции – с другой. Представлены уровни (низкий, средний, высокий) развития трудовой мотивации персонала предприятия. По результатам выраженность составляющих структуры трудовой мотивации персонала предприятия сравнивается с «идеальной» мотивацией для данной профессиональной категории. Большинство сотрудников предприятия обращают внимание на мотивацию сохранения здоровья, что является тревожным показателем для руководства предприятия. *Ключевые слова:* структура трудовой мотивации, направленность, интерес, творчество, помощь людям, служение обществу, общение, включенность в команду, карьерный рост, общественное признание, материальная обеспеченность, поиск покровительства, сохранение здоровья, ориентация на традиции.

**I. Shakhova***Penza Branch of International Independent University  
of Environment and Political Sciences (The Academy IUUEPS)***STUDYING THE STRUCTURE OF WORK MOTIVATION  
OF ENTERPRISE PERSONNEL**

*Abstract.* The article describes the structure of personnel's motivation. The components of the subject-content aspect of motivation were significant factors of social and objective environment. Personal significance of factors: external / internal motivation, desire for creativity, service to society, and the realization of abilities, on the one hand, and material security, desire for protection, preservation of health, focus on tradition, on the other. The article presents the levels (low, medium, high) of development of personnel's motivation. According to the results of the research the intensity of the components of personnel's motivation is compared with the "ideal" motivation for this occupational category. Most of the company's employees pay attention to the motivation for preservation of health, which is a disturbing factor for the company's management.

*Key words:* structure of work motivation, orientation, interest, creativity, assistance to people, service to society, communication, involvement in the team, promotion track, public recognition, financial well-being, seeking for patronage, health preservation, tradition orientation.

Структура трудовой мотивации интересует не только специалистов по психологии, но и руководителей предприятий. Вопросы трудовой мотивации разработаны рядом зарубежных авторов, одним из которых является Ф. Герцбергер.

К мотивационным критериям в двухфакторной теории Ф. Герцбергера относят собственно содержательные характеристики трудовой деятельности, успехи и достижения личности или группы в труде, перспективы квалификационно-профессионального, в том числе и карьерного роста, признание со стороны социального окружения. К гигиеническим критериям относят эргономические условия труда, уровень материального вознаграждения, стиль руководства, характер межличностных отношений в трудовом коллективе. Иногда именно последние факторы выступают в качестве определяющих. Для групп низкого уровня развития решающим нередко становится такой показатель, как заработная плата.

К диспозиционным мотивационным теориям, описывающим структуру трудовой мотивации, относят иерархическую модель потребностей А. Маслоу, ERG-теорию С. Алдерфера и теорию потребностей в достижениях Д. Мак-Келланда [2, с. 249–253].

В теории С. Алдерфера, выделяются потребности в существовании (*existence* — E), отношениях с другими людьми (*relatedness* — R) и росте (*growth* — G). Если потребность не удовлетворяется, то человек может регрессировать. Сотрудник, который не способен в рамках своей трудовой деятельности удовлетворить потребности в личностном росте, может остановиться на том, что будет выполнять

свою работу лишь настолько, насколько необходимо, чтобы не потерять место и удовлетворять социальные потребности, например потребность в общении, то есть потребности более низкого уровня [2, с. 173–174].

В теории потребностей в достижениях Д. Мак-Келланда говорится о возникновении потребности в достижении через развитие. Люди, у которых имеется потребность в достижении, работают усерднее [2, с. 173–174].

Потребности в диспозиционных теориях не всегда осознаются. В когнитивных теориях мотивация труда имеет сознательный выбор.

Поэтому она зависит от реального результата деятельности сотрудника.

К когнитивной теории трудовой мотивации относится теория справедливости Дж. Адамса, состоящая в том, что люди пытаются поддерживать баланс между усилиями, которые они вкладывают в работу, и достигнутыми результатами. К результатам относятся заработная плата, статус и должностной уровень. Процесс сравнения выглядит так: собственные результаты сравниваются с результатами других. Если результаты равны, то имеет место справедливость, и работник будет продолжать выполнять работу на том же уровне.

Структура трудовой мотивации меняется в соответствии со стадиями социальной зрелости работника. Меняются акценты и доминанты мотивации, но структура трудовой мотивации остается относительно устойчивой, так как работник выбирает формы поведения в сфере труда, опираясь на весь жизненный опыт, зафиксированный в структуре личностных диспозиций.

Любой мотив является мотиватором. Мотиваторами выступают значимые факторы социального и предметного окружения или устойчивые потребности, интересы, ценностные и иные установки и т. п.

Используя мотивационно-иерархическую модель А. Маслоу, О.В. Ромашов показал, как потребности различного уровня проявляются в трудовой сфере [4].

Потребности стимулируют поведение, когда осознаются работниками. В этом случае они принимают форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам. Интерес – это конкретное выражение осознанных потребностей. В отличие от потребности, интерес направлен на социальные отношения, от которых зависит удовлетворение нужд работника. Потребности показывают, что нужно человеку для нормальной жизни, интерес отвечает на вопрос, как действовать, чтобы удовлетворить данную потребность [5].

Если говорить о социальных установках, то они формируются под воздействием социального опыта.

В.И. Верховин рассматривает мотивационную систему личности в сфере труда. Речь идет о трудовой направленности. Он выделяет уровни мотивации в зависимости от того, какие виды потребностей (материальные, культурные, социальные) доминируют в той или иной фазе трудового цикла [1].

**Цель** исследования – изучить структуру трудовой мотивации персонала организации «Городской центр контроля и учета энергетических ресурсов» ЖКХ города Пензы и дать рекомендации по развитию трудовой направленности персонала.

Мы предполагали, что уровни развития компонентов в структуре трудовой мотивации должны учитываться для обеспечения успешности выполнения профессиональной деятельности каждым сотрудником организации. Руководитель должен учитывать трудовую мотивацию как группы в целом, так и каждого сотрудника в отдельности, так как, не владея этой картиной в полном объеме, он будет не в состоянии ни адекватно стимулировать просоциальную активность сотрудников, ни прогнозировать процессы личного развития персонала.

При исследовании были использованы методы наблюдения, беседы, тестирование. Для анализа структуры трудовой мотивации персонала предприятия (инженеров и ведущих специалистов) была использована компьютерная диагностика для изучения структуры трудовой мотивации (СТМ – Форма А). В исследовании участвовало 7 инженеров и ведущих специалистов предприятия. Средний возраст испытуемых – 39 лет. Такая выборка была оправдана практической значимостью исследования для конкретного предприятия и компьютерной обработкой данных методики СТМ.

В качестве инструментария оценки структуры трудовой мотивации в исследовании использовалась методика, определяющая структуру трудовой мотивации (СТМ) [3].

Мотиваторами предметно-содержательной стороны мотивации выступали значимые факторы социального и предметного окружения – составляющие структуры трудовой мотивации: 1) интегральный показатель направленности трудовой мотивации; 2) интерес к процессу труда и удовольствия от работы;

3) мотивация к творчеству, новаторству; 4) мотивация оказания помощи людям; 5) мотивация служения обществу; 6) мотивация общения; 7) мотивация включенности в команду; 8) мотивация общественного признания; 9) мотивация самоутверждения, роста статуса; 10) мотивация материальной обеспеченности; 11) мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия; 12) мотивация сохранения здоровья; 13) мотивационная ориентация на традиции.

По результатам тестирования строился профиль из 12 основных и 1 дополнительного интегрального показателя (соотношение внутренней и внешней мотивации к работе).

Значимый подъем или провал профиля по одной из тематических категорий-шкал свидетельствовал о повышенной или пониженной значимости соответствующего мотива.

По результатам исследования были выявлены уровни (низкий, средний, высокий) развития трудовой мотивации в процентах с учетом ее составляющих и количества персонала (инженеров и ведущих специалистов) обладающих тем или иным уровнем развития мотивации (табл. 1). Низкие значения мотивации составили от 2,5 до 4,4 стенов, средние значения – от 4,5 до 6,5 стенов, высокие значения – от 6,6 до 8,5 стенов.

По результатам выраженности составляющих структуры трудовой мотивации персонала предприятия можно говорить о развитии мотивации в целом и сравнить с «идеальной» мотивацией для данной профессиональной категории.

Мы считали, что идеальная структура трудовой мотивации включает

такие показатели развития трудовой мотивации: 1) наличие внутренней мотивации; 2) высокий интерес к процессу труда и удовольствию от работы; 3) высокую мотивацию к творчеству и новаторству; 4) высокую мотивацию оказания помощи людям; 5) высокую мотивацию служения обществу; 6) высокую мотивацию общения; 7) высокую мотивацию включенности в команду; 8) высокую мотивацию общественного признания; 9) высокую мотивацию самоутверждения, роста статуса; 10) высокую мотивацию материальной обеспеченности; 11) высокую мотивацию неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия; 12) высокую мотивацию сохранения здоровья; 13) средний уровень развития мотивации на традиции.

По интегральному показателю направленности трудовой мотивации преобладают сотрудники (57,1%) с высоким уровнем развития внутренней мотивации, а 42,9% сотрудников имеют низкий уровень развития мотивации (внешней). Подобное соотношение внутренней и внешней мотивации можно считать **нормой** в работе персонала предприятия.

По показателю «интерес к процессу труда, и удовольствие от работы» 28,5% сотрудников имеют низкий уровень развития мотивации интереса к процессу труда. Количество сотрудников со средним и высоким уровнем развития интереса к процессу труда – 71,3%, что можно считать **«хорошим фактом»** в работе персонала предприятия.

По показателю «уровень развития мотивации к творчеству, новаторству» 14,4% сотрудников имеют низкий уровень развития мотивации к творчеству

Таблица 1

**Структура трудовой мотивации персонала организации  
(инженеров и ведущих специалистов)**

Составляющие структуры трудовой мотивации	Уровни развития трудовой мотивации	Количество персонала в %
1. Интегральный показатель направленности трудовой мотивации	Внешняя мотивация	42,9
	Средняя выраженность внешней/внутренней мотивации	0
	Внутренняя мотивация	57,1
2. Интерес к процессу труда и удовольствия от работы	Низкая выраженность	28,5
	Средняя выраженность	28,5
	Высокая выраженность	42,8
3. Мотивация к творчеству, новаторству	Низкая выраженность	14,4
	Средняя выраженность	42,8
	Высокая выраженность	42,8
4. Мотивация оказания помощи людям	Низкая выраженность	14,3
	Средняя выраженность	57,1
	Высокая выраженность	28,6
5. Мотивация служения обществу	Низкая выраженность	14,4
	Средняя выраженность	42,8
	Высокая выраженность	42,8
6. Мотивация общения	Низкая выраженность	42,8
	Средняя выраженность	0,0
	Высокая выраженность	57,2
7. Мотивация включенности в команду	Низкая выраженность	42,8
	Средняя выраженность	42,8
	Высокая выраженность	14,4
8. Мотивация общественного признания	Низкая выраженность	57,1
	Средняя выраженность	14,3
	Высокая выраженность	28,6
9. Мотивация самоутверждения, роста статуса	Низкая выраженность	71,4
	Средняя выраженность	14,3
	Высокая выраженность	14,3
10. Мотивация материальной обеспеченности	Низкая выраженность	28,6
	Средняя выраженность	14,3
	Высокая выраженность	57,1
11. Мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия	Низкая выраженность	57,1
	Средняя выраженность	28,6
	Высокая выраженность	14,3
12. Мотивация сохранения здоровья	Низкая выраженность	28,6
	Средняя выраженность	0
	Высокая выраженность	71,4
13. Мотивационная ориентация на традиции	Низкая выраженность	14,3
	Средняя выраженность	57,1
	Высокая выраженность	28,6

и новаторству. Количество сотрудников со средним и высоким уровнем развития мотивации к творчеству – 85,6%, что можно считать **«отличным фактом»** в работе персонала предприятия.

По показателю «уровень развития мотивации оказания помощи людям» 14,3% сотрудников имеют низкий уровень развития мотивации оказания помощи людям. Количество сотрудников со средним и высоким уровнем развития мотивации оказания помощи людям – 85,7%, что можно считать **«положительным фактом»** в работе персонала предприятия при сравнении с «идеальной» мотивацией.

По показателю «уровень развития мотивации служения обществу» 14,4% сотрудников имеют низкий уровень развития мотивации служения обществу. Количество сотрудников со средним и высоким уровнем развития мотивации служения обществу – 85,6%, что можно считать **«положительным фактом»** в работе персонала предприятия.

По показателю «уровень развития мотивации общения» преобладают сотрудники (57,2%) с высоким уровнем мотивации общения. 42,8% сотрудников имеют низкий уровень развития мотивации общения, что можно считать **«нормальным фактом»** в работе персонала предприятия.

По показателю «мотивация принадлежности к определенной команде (включенность в команду)» – 42,8% сотрудников имеют низкий уровень развития мотивации включенности в команду. Количество сотрудников со средним (42,8%) и высоким уровнем развития мотивации включенности в команду – 14,4%, что можно считать **«отрицательным фактом»** в работе персонала предприятия.

По показателю «мотивация общественного признания (тщеславие)» большинство сотрудников имеют низкий уровень развития (57,1%). Количество сотрудников со средним и высоким уровнем развития мотивации общественного признания – 42,9%, что можно считать **«отрицательным фактом»** в работе персонала предприятия. Это говорит об излишней скромности и отсутствии тщеславия у сотрудников.

По показателю «мотивация на самоутверждение, реализацию своих способностей, роста статуса» большинство сотрудников имеют низкий уровень развития (71,4%), что можно считать **«отрицательным фактом»** в работе персонала предприятия, так как это может говорить о некоторой неуверенности в себе, ощущении собственной некомпетентности в выбранной профессиональной области.

По показателю «мотивация материальной обеспеченности» с высоким уровнем материальной мотивации – 57,1% сотрудников. Количество сотрудников со средним и высоким уровнем развития материальной мотивации – 71,4%, что можно считать **«нормальным фактом»** в работе персонала предприятия.

По показателю «мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства» большинство сотрудников имеют низкий уровень развития неденежной формы мотивации (57,1%), что можно считать **«отрицательным фактом»** в работе персонала предприятия. Возможно, средний уровень развития неденежной формы мотивации даст возможность не так зависеть от покровительства, да и полезные знакомства, например с профессионалом в

данной области знаний, могут принести свои преимущества.

По показателю «мотивация сохранения здоровья» большинство сотрудников имеет высокий уровень – 71,4%. Средний показатель развития данной мотивации у сотрудников отсутствует, а низкий имеют 28,6% сотрудников. На сегодняшний день во многих современных организациях одним из главных преимуществ сотрудника считается работоспособность, поэтому либо придется пересматривать свои взгляды, либо не рассчитывать зарабатывать больше. Можно считать, что для организации это «**отрицательный**» показатель. Возможно, есть необходимость организации обратить внимание на использование здоровьесберегающих технологий.

По показателю «мотивационная ориентация на традиции» большинство сотрудников имеют средний уровень развития мотивации сохранения мотивационной ориентации на традиции (57,1%). При выборе места работы сотрудники игнорируют фактор традиционности или принципиальную новизну выполняемого труда. Это достаточно гибкая позиция, далекая от крайностей (консерватизма или нигилизма, отрицания всего традиционного), что можно считать «**нормальным фактом**» в работе персонала предприятия.

Анализ структуры трудовой мотивации персонала предприятия показал, что необходимо развивать, мотивацию включенности в команду, мотивацию общественного признания, мотивацию на реализацию своих способностей, роста статуса, мотивацию неденежной формы обеспечения и материального социального благополучия.

Особое внимание необходимо уделить компоненту в структуре трудовой мотивации – мотивации сохранения здоровья.

Установлено, что пик трудовой мотивации приходится на возраст около 40 лет. За этим периодом следует «кризис середины карьеры», который обычно наблюдается в возрасте от 45 до 50 лет. После разрешения этого кризиса уровень трудовой мотивации опять повышается, но снова начинает падать, когда человек готовится к уходу на пенсию.

Учитывая влияние трудовой мотивации на рабочее состояние человека, руководитель должен знать структуру трудовой мотивации, т.е. факторы, оказывающие влияние на степень вовлеченности сотрудника в процесс деятельности, и, следовательно, выбрать оптимальные направления работы по развитию компонентов в структуре трудовой мотивации.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Верховин В.И., В.И. Зубков. Экономическая социология. – М., 2001. – 460 с.
2. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб. – 2001. – 509 с.
3. Лаборатория «Гуманитарные технологии» [Электронный ресурс]. – URL: <http://maintest.ru/tests/motiv/stm/>.
4. Ромашов О.В. Социология труда. – М., 2003. – 320 с.
5. Шахова И.П. Исследование трудовой мотивации сотрудников административно-управленческого персонала жилищно-коммунальной сферы // Международный научный альманах. Выпуск 7. Сборник статей преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов / Под ред. В.И. Журко, А.А. Калюжного. – Галле; Минск; Бишкек; Актобе, 2010. – С. 473–478.