

ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С РАЗЛИЧНЫМ ОПЫТОМ РАБОТЫ

М.Г. Родионов, канд. экон. наук, доцент, ректор

Н.А. Никитин, магистрант

Сибирский институт бизнеса и информационных технологий
(Россия, г. Омск)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-6-196-202

Аннотация. Успешность любой компании зависит от того, насколько мотивированы ее сотрудники. Мотивированный персонал работает более продуктивно, проявляет большую инициативу, лучше выполняет поставленные задачи. В данной статье представлено исследование, проведенное по результатам анкетирования сотрудников (200 человек) тремя различными методиками. Цель исследования – выявить влияние стажа работы сотрудников организации на их мотивацию и трудовые приоритеты. Результаты показали, что для испытуемых со стажем работы меньше 5 лет наиболее ярко выражены потребности в вознаграждении, самосовершенствовании, трудовом разнообразии и свободной организации своей трудовой деятельности, а для испытуемых со стажем работы больше 10 лет выражены потребности в достижении результата, вознаграждении и признании заслуг, интересном трудовом процессе и самой трудовой деятельности в целом. Полученные результаты позволяют изменить систему мотивации персонала в исследуемой компании, создать более благоприятную атмосферу в компании и улучшить основные финансово-экономические показатели компании.

Ключевые слова: мотивация, трудовую деятельность, диагностика трудовых мотивов, социально-психологические установки, мотивационный профиль.

Сегодня вопросы стимуляции трудовой отдачи коллектива приобретают особое значение в рамках управления трудовыми ресурсами организации; персонал здесь рассматривается как ключевой элемент «трудового капитала». Если ранее ведущие позиции занимали именно экономические стимулирующие факторы, то современные тенденции демонстрируют возрастающую роль нематериальных мотивационных аспектов: работники все чаще стремятся к моральному удовлетворению, желают заниматься содержательной деятельностью, обогащать профессиональные компетенции, развивать индивидуальные потенциалы и получать самостоятельное признание [1].

Исследовательский анализ теоретических основ побуждения работников включает систематизацию ключевых понятий, охватывающих мотивацию и стимулирование в организациях, рассматриваемых как основные инструменты управления человеческим капиталом, имеющих единую стратегическую цель – поступательное развитие и совершенствование предприятия. При этом мотивация характеризуется как стратегическое направление управления трудовой деятельностью, а сти-

мулирование – как тактический механизм реализации задач предприятия через сотрудников.

Выявлено, что не существует единой мотивационной доктрины, универсально применимой для всех типов организаций, компаний и промышленных секторов. Таким образом, необходимость адаптивной, гибкой системы мотивационного менеджмента, способной отвечать переменам производственной среды и задачам реального бизнеса, становится доминирующей особенностью эффективного управления в современных условиях.

Цель и задачи исследования:

1. Выявление тенденций в изменении стимулирующих факторов у сотрудников при продолжительной работе в одной организации.

2. Анализ мотивации специалистов с разным опытом работы в компании ПАО «НПО «Алмаз».

3. Разработка практических рекомендаций по модернизации системы мотивации сотрудников компании.

С целью исследования мотивации специалистов с разным опытом работы в компании

ПАО «НПО «Алмаз», привлечены 200 сотрудников в возрасте от 22 до 60 лет, общий стаж работы по направлению от 6 месяцев до 45 лет. Из них 97 женщин и 103 мужчины. 64% испытуемых имеет возраст, который в интервале 31-50 лет.

Для исследования мотивации сотрудников были использованы следующие методики:

1. Методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова.

2. Методика диагностики социально-психологических установок личности О.Ф. Потемкиной.

3. Методика мотивационного профиля Ричи-Мартина.

Результаты диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова представлены на рисунке 1. Согласно методике, каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов. Шкала с максимальным количеством баллов указывает на ведущий тип мотивации [2].

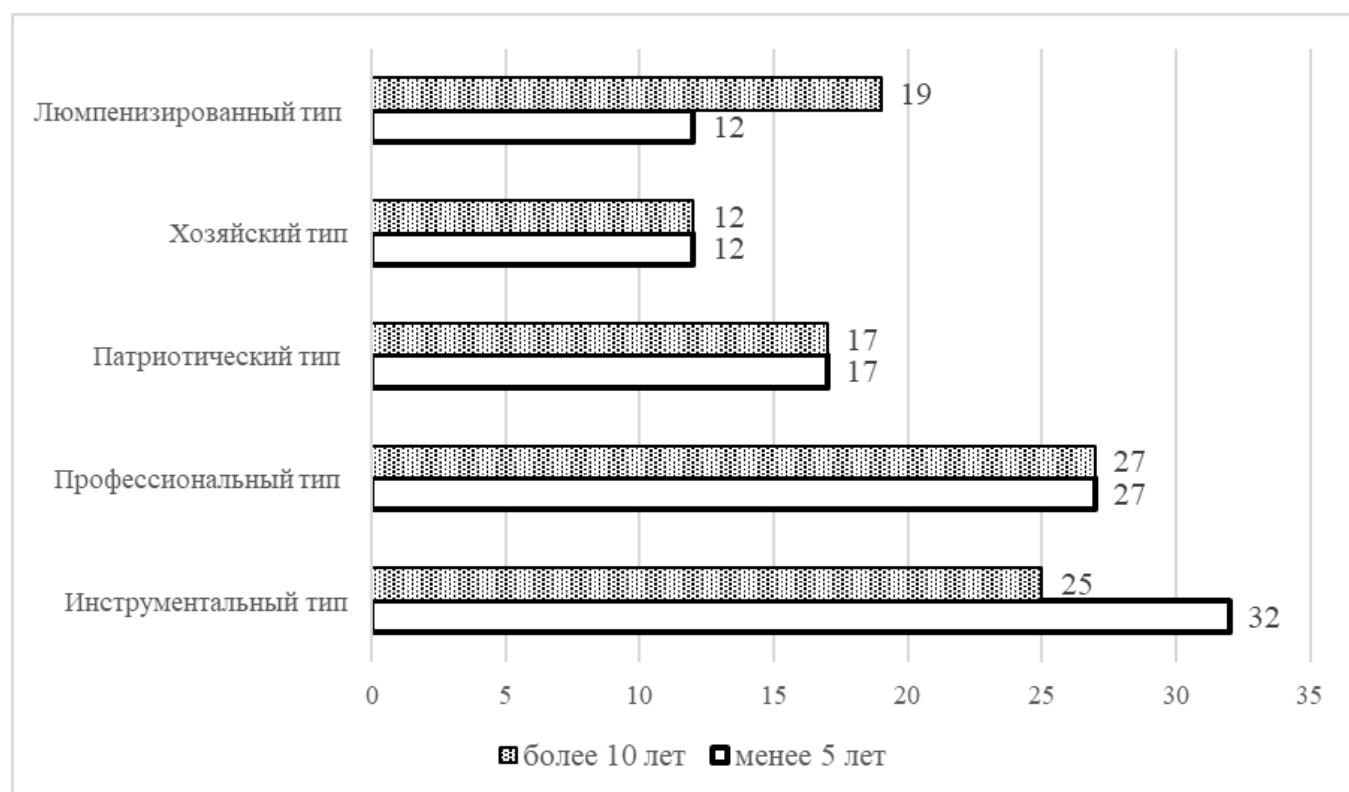


Рис. 1. Результаты диагностики трудовых мотивов

Сотрудник, рассматривающий трудовую деятельность исключительно в качестве средства достижения внешних целей, не проявляет интереса к сущностным характеристикам выполняемой работы; для него она служит лишь способом получения желаемого вознаграждения. Удовлетворение от трудового процесса возникает постольку, поскольку величина компенсации, как ему представляется, соответствует собственным ожиданиям и оценке вклада.

Лица, для которых профессиональная мотивация является определяющей, целиком сосредотачивают внимание на усовершенствовании собственных компетенций, стремятся к

самоактуализации и получению удовлетворения от содержательного наполнения работы. Решение сложных вопросов, освоение новых областей деятельности и получение признания квалификации их стимулируют гораздо сильнее, чем формальные поощрения.

Определяющая черта патристически ориентированных сотрудников состоит в их стремлении отождествлять себя с целями коллектива или корпоративной миссией, ощущать собственную значимость в общем деле и получать социальное признание достижений. Если такие работники видят реальную значимость своей деятельности для организации или общества, то готовы выполнять дополни-

тельные задачи, брать на себя расширенный объем ответственности и зачастую проявляют высокую степень самоотдачи. Вне зависимости от профессиональной принадлежности, представители этого типа стремятся интегрироваться во внутреннюю культуру компании и воспринимают коллективный результат как свой личный успех.

Существенно иной подход демонстрируют сотрудники, относящиеся к хозяйскому типу, – они склонны к максимальной самостоятельности, предпочитают отсутствие промежуточных инспекций и готовы без излишних указаний брать на себя ответственность за конечный результат. Приверженность к подобной модели поведения особенно наблюдается у тех, кто обладает врожденными предпринимательскими качествами, а реализовать их удастся преимущественно на руководящих или проектных позициях. Особый интерес и размер оплаты отходят для них на второй план, поскольку главной ценностью выступает возможность контролировать процессы и принимать самостоятельные решения. Данная группа зачастую дистанцируется от коллективных интересов, противопоставляя себя остальным.

Наконец, представители люмпенизированного типа проявляют выраженное стремление минимизировать профессиональные усилия и не склонны к проявлению инициативы. Их основное поведение характеризуется избеганием сверхурочных заданий, минимальным соответствием установленным требованиям и сосредоточением на выполнении лишь строго обозначенного фронта работ, который не вызывает явного недовольства у непосредственного руководства. Мотивацию таких работников крайне сложно повысить – данная тенденция особенно заметна среди представителей технического и линейного персонала.

Среди специалистов, имеющих трудовой стаж менее пяти лет, преобладающим оказался инструментальный мотивационный профиль, охватывающий 32% участников. Такой тип доминирующего мотивационного вектора проявляется в целенаправленности на финансовые стимулы: премиальные выплаты и различные надбавки оказывают максимальное стимулирующее воздействие, а в ряде случаев достаточно весомым фактором может выступать и перспектива штрафных санкций. На следующей ступени располагается профессиональный тип мотивации, охватывающий 27% опрошенных. Далее следует патристическая разновидность, имеющая выраженность на уровне 17%. Наименьшее распространение отражают люмпенизированный и хозяйский типы мотивационных установок, получившие одинаковое распространение – по 12% соответственно среди изученной выборки.

У испытуемых со стажем работы больше 10 лет на первом месте выражен профессиональный тип мотивации 27%, на втором месте – не большим отставанием инструментальный тип мотивации 25%, на третьем месте люмпенизированный тип мотивации 19%.

Высокое значение мотивации профессионального типа означает наличие у испытуемых следующих особенностей: интерес представляет содержание работы; важна возможность самовыражения, в том числе выполнение заданий повышенной трудностей; считают важной свободу в оперативных действиях; значимым фактором является профессиональное признание как лучшего в профессии. Обобщая выявленные особенности, можно отметить, что испытуемых, не зависимо от опыта работы, мотивирует оплата труда и содержание работы.

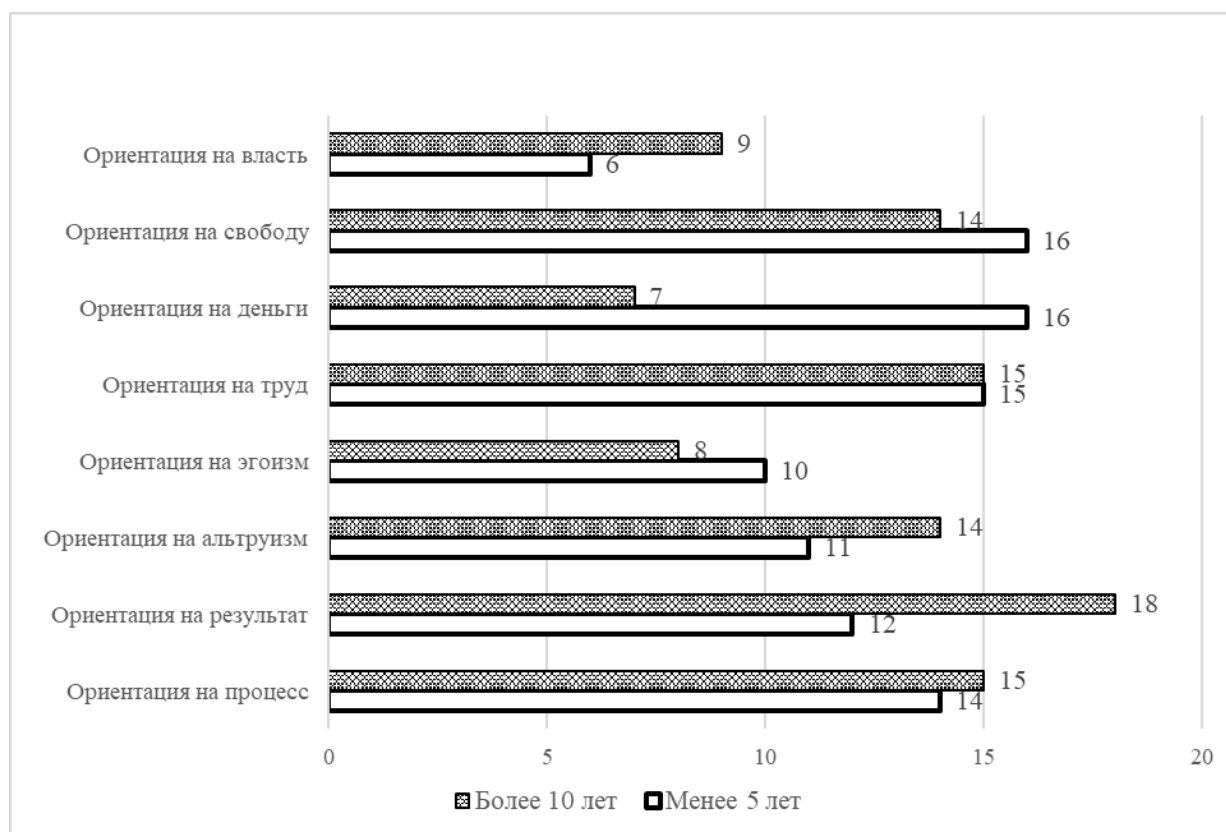


Рис. 2. Результаты диагностики социально-психологических установок

Результаты анализа социально-психологических установок личности О.Ф. Потемкиной представлены на рисунке 2.

Индивиды, для которых приоритетен именно сам ход деятельности, чаще увлекаются процессом, нежели стремятся к конкретному финишу, что нередко приводит к промедлениям в завершении обязанностей и срыву сроков. При этом их внутренняя вовлечённость, питаемая интересом к самой сути работы, оказывается несовместимой с серой, рутинной работой, необходимой для достижения цели, к выполнению которой они испытывают стойкое отторжение и не способны его превозмочь [3].

Надёжность представителей с ярко выраженной целевой направленностью проявляется в их склонности достигать задуманного, несмотря на отвлекающие факторы, внешние препятствия или череду неурядиц; такие личности склонны преодолевать сложности и не опускать руки даже в нестабильных условиях.

Отличительной чертой тех, кто ориентируется на ценности альтруизма, является готовность жертвовать собственным благополучием ради окружающих, что вызывает уважение и подчеркивает их зрелость. Забота о них оправдана, поскольку подобная мотивация обще-

ственно значима и характеризует развитую личность. Иногда чрезмерная увлечённость бескорыстием доставляет неудобства самому альтруисту, однако даже нерациональность такой стратегии компенсируется ощущением глубокого внутреннего удовлетворения и счастья.

Случаи сильно выраженного эгоцентризма встречаются сравнительно нечасто; напротив, небольшая доза рационального эгоизма, как правило, приносит больше пользы, чем её полное отсутствие – особенно среди представителей умственного труда симптоматично часто встречается полное игнорирование собственных интересов, что зачастую оборачивается отрицательными последствиями.

Те, для кого трудовая деятельность приобретает самый высокий статус, без устали нацелены реализовывать новые задачи, зачастую отказываясь от отдыха и не делая различий между буднями и праздничными днями. Им рабочие обязанности приносят куда больше положительных эмоций и самореализации, нежели иные сферы жизни.

Финансово ориентированные индивиды главным образом сосредоточены на постоянном наращивании материального капитала и

оценивают свои достижения сквозь призму благополучия.

Для тех, чьи стремления связаны с идеалами свободы, величайшей ценностью становится сама возможность свободного выбора; при этом нередко такой тип ценностной мотивации пересекается с трудоголизмом, значительно реже – с жадой увеличения финансового богатства [4].

В системе приоритетов людей, стремящихся к власти, к первоочередным ценностям относится возможность оказывать влияние и формировать решения не только на личностном уровне, но и внутри социума.

По результатам тестирования у испытуемых со стажем работы меньше 5 лет на первом месте выражены социально-психологическая установка ориентация на деньги 16% и ориентация на свободу 16%.

Далее последуют ориентация на труд 15% и ориентация на процесс 14%.

У испытуемых со стажем работы больше 10 лет на первом месте выражены социально-психологическая установка ориентация на результат 18%, а также ориентация на процесс 14%, ориентация на труд 15%.

Изучение мотивационного профиля личности, представленное на рисунке 3, позволяет установить следующие различия по 12 значимым потребностям личности в работе: вознаграждение, условия работы, структурирование работы, социальные контакты, взаимоотношения, признание, достижения, власть, разнообразие, креативность, самосовершенствование, интересная работа. Она позволяет нам знать, насколько каждая из этих потребностей значима для испытуемого [5].

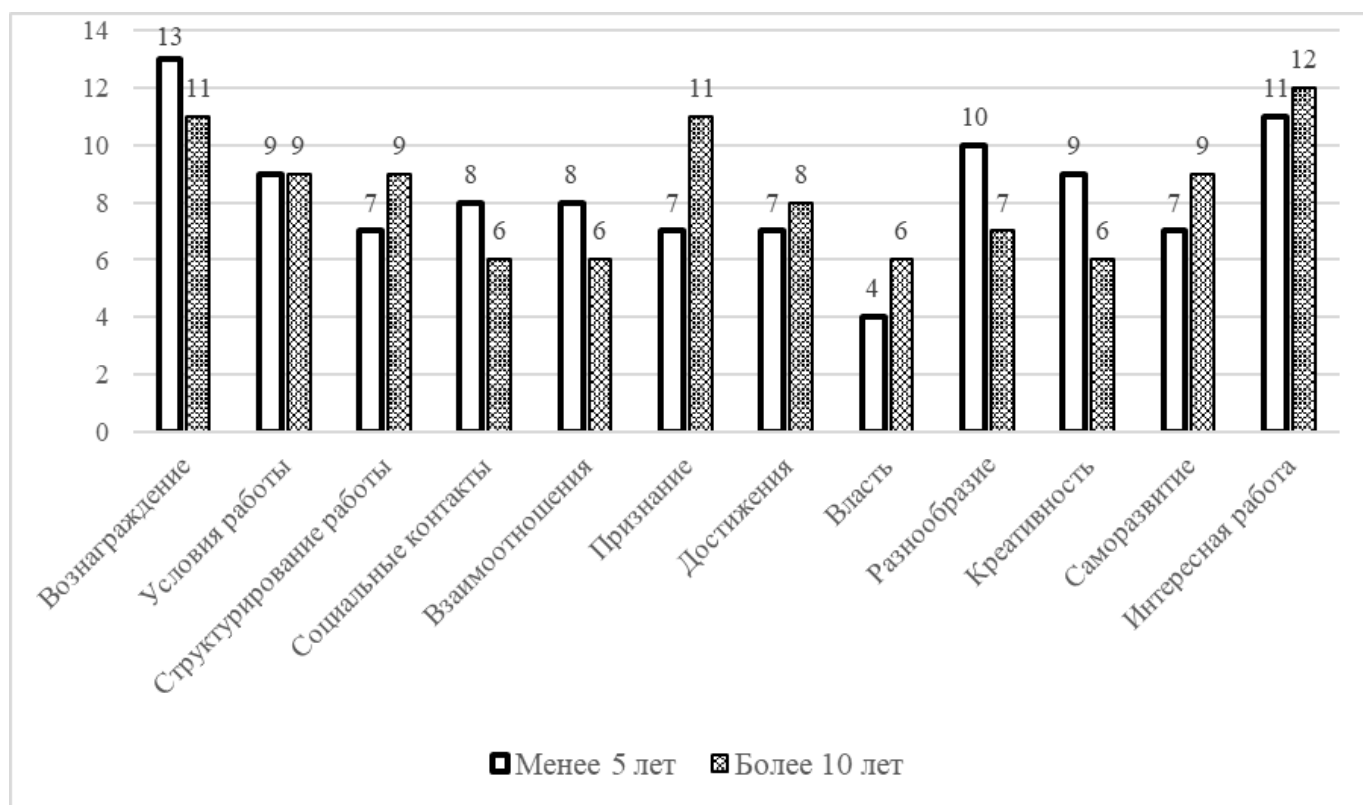


Рис. 3. Результаты составления мотивационного профиля сотрудников

Испытуемым со стажем работы меньше 5 лет наиболее важны вознаграждение 13%, интересная работа 11% разнообразие 10%, условия работы 9%. Испытуемым со стажем работы больше 10 лет наиболее важны интересная работа 12%, вознаграждение 11%, признание 11%, структурирование работы 9%.

Заключение

Таким образом, сравнивая мотивационные профили персонала с различным опытом работы можно заключить, что:

1. У испытуемых со стажем работы меньше 5 лет наиболее ярко выражены потребности в вознаграждении, самосовершенствовании,

трудовом разнообразии и свободной организации своей трудовой деятельности.

2. У испытуемых со стажем работы больше 10 лет выражены потребности в достижении результата, вознаграждении и признании заслуг, интересном трудовом процессе и самой трудовой деятельности в целом.

Обобщая полученные данные, всех испытуемых не зависимо от трудового стажа, можно подчеркнуть, что общими мотивами по-служат - оплата труда и содержание работы.

Рекомендации для сотрудников с меньшим стажем работы необходимо:

1. Обеспечить наставничество более опытных сотрудников.

2. Предоставлять возможности для участия в проектах, которые позволят приобрести новый опыт.

3. Обеспечить прозрачную систему продвижения по службе.

4. Дать возможность в свободном планировании рабочего времени.

5. Обеспечить возможностью отождествлять себя с целями коллектива или корпоративной миссией, ощущать собственную значимость.

Рекомендации для сотрудников с большим стажем работы необходимо:

1. Поощрять инициативу и новаторство.

2. Предлагать возможности для участия в стратегических проектах и принятии решений.

3. Организовать внутренние семинары по обмену опытом с более молодыми сотрудниками.

4. Дать возможность контролировать процессы и принимать самостоятельные решения.

5. Организовать церемонии награждения за наибольший вклад и трудовой стаж.

Дополнительные рекомендации [6]:

1. Адаптация стратегии мотивации к изменяющимся потребностям и обстоятельствам сотрудников.

2. Индивидуальная работа с потребностями и мотивами каждого сотрудника.

3. Поддержка открытой коммуникации с сотрудниками о целях компании, результатах ее деятельности и возможностях для развития.

4. Привлечение сотрудников к разработке стратегий мотивации и других важных решений, с целью повышения их вовлеченности и лояльности.

5. Создание в компании культуры признания, где сотрудники регулярно получают благодарности за свою работу.

Следуя этим рекомендациям, компания сможет создать эффективную и персонализированную стратегию мотивации, которая будет способствовать повышению вовлеченности, производительности и лояльности сотрудников на протяжении всей их карьеры. Важно помнить, что мотивация – это не разовая акция, а непрерывный процесс, требующий постоянного внимания и совершенствования.

Библиографический список

1. Артамонова Е.В. Ошибки при разработке системы мотивации сотрудников организации / Е.В. Артамонова, К.В. Апокина // Электронный научный журнал «Вектор экономики». – 2025. – №5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vectoreconomy.ru/images/publications/2025/5/laboureconomics/ArtamonovaApokina.pdf>.
2. Кибанова Л.Н., Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: КноРус, 2022. – 201 с.
3. Гавриш Е.С., Решетников Т.А. Мотивация персонала как часть стратегического плана предприятия // Современная школа России. Вопросы модернизации. – 2022. – № 3-1(40). – С. 76-77.
4. Забродина В.Ю. Ключевые факторы мотивации персонала: исследование на примере современных организаций / В.Ю. Забродина, Н.М. Шленская, Т.А. Лагутцева-Ногина // Мир науки. Педагогика и психология. – 2023. – Т. 11. – № 4. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mirnauki.com/PDF/32PSMN423.pdf>.
5. Барков С.А., Зубкова В.И. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами. – М.: Юрайт. 2024. – 186 с.
6. Ступак А.С. Мотивация труда персонала: междисциплинарные аспекты исследования. – М.: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2022. – 186 с.

STUDY OF MOTIVATION OF STAFF WITH VARIOUS WORK EXPERIENCE

M.G. Rodionov, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Rector*

N.A. Nikitin, *Graduate Student*

Siberian Institute of Business and Information Technology

(Russia, Omsk)

Abstract. *The success of any company depends on how motivated its employees are. Motivated staff work more productively, take more initiative, and perform their tasks better. This article presents a study based on the results of a survey of employees (200 people) using three different methods. The purpose of the study is to identify the impact of the work experience of the organization's employees on their motivation and work priorities. The results showed that for subjects with less than 5 years of work experience, the needs for remuneration, self-improvement, work diversity and free organization of their work activities are most pronounced, while for subjects with more than 10 years of work experience, the needs for achieving results, remuneration and recognition of merit, an interesting work process and the work itself as a whole are expressed. The results obtained will make it possible to change the system of staff motivation in the company under study, create a more favorable atmosphere in the company and improve the main financial and economic indicators of the company.*

Keywords: *motivation, labor activity, diagnosis of labor motives, socio-psychological attitudes, motivational profile.*