

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

**Факультет управления и психологии**  
**Кафедра управления персоналом и организационной психологии**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ И  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА**

Работу выполнила  Ю.В. Дьяченко

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Направленность: общий профиль

Научный руководитель  
доц. канд.социол.наук  Л.С. Скрипниченко

Нормоконтролер  
доц. канд.социол.наук  Л.С. Скрипниченко

Краснодар  
2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретический аспект исследования .....	6
1.1 Понятие, теория и содержание мотивации персонала.....	6
1.2 Виды, типы мотивации.....	12
1.3 Методы и принципы формирования мотивации персонала организации.....	16
2 Управление удовлетворенностью трудом в современных условиях .....	24
2.1 Проблемы и методы исследования удовлетворенностью трудом .....	24
2.2 Основные направления повышения удовлетворенностью трудом персонала .....	27
2.3 Практический опыт исследования уровня удовлетворенностью трудом .....	33
Заключение.....	39
Список использованных источников.....	41

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время каждый человек занимается какой-либо деятельностью по определенным причинам. Его вовлеченность в трудовой процесс основывается не только на материальной выгоде, но и на многих других факторах, определяемых его внутренними ценностными ориентирами.

Центральное место в данном исследовании занимает вопрос, насколько человек удовлетворен своим трудом и от чего эта удовлетворенность зависит.

Актуальность темы данного исследования заключается в том, что замотивированность персонала в условиях постоянно меняющегося рынка является исключительно важной проблемой, влияющей на конкурентоспособность предприятия. Данная проблема изучена недостаточно широко и нуждается в разработке практических шагов по внедрению механизма мотивации сотрудников.

Также важным фактором является удовлетворенность трудом персонала. Человек, довольный результатами своего труда, будет демонстрировать повышенную эффективность, интерес и мотивацию к дальнейшему самосовершенствованию на данной должности.

Цель курсовой работы - выявление взаимосвязи между мотивационной направленностью и удовлетворенностью трудом персонала.

Задачи исследования:

- определение содержания термина "мотивация";
- описание видов и типов мотивации;
- описание методов и принципов формирования мотивации персонала организации;
- определение проблем и методов исследования удовлетворенностью трудом;

- выявление основных направлений повышения удовлетворенности трудом персонала;

- нахождение и описание практического опыта исследования удовлетворенностью трудом.

Для реализации поставленных задач были использованы следующие методы исследования:

- методы анализа теоретической базы по теме «мотивационная направленность»;

- методы анализа теоретической базы по теме «удовлетворенность трудом».

Объект исследования - мотивация персонала и удовлетворенность трудом.

Предмет исследования - взаимосвязь мотивационной направленности и удовлетворенности трудом персонала.

Степень научной разработанности темы. Большое влияние на исследование мотивационной направленности оказали В. Асеев, Р. Вербердер, В. Шаховский, П. Друкер, Г. Зайев, С. Трапицын, Э. Уткин, Т. Захарова, С. Каверин, В. Ковалев, А. Маклаков, В. Врум, Л. Портер и Э. Лоулер. Изучением удовлетворенностью трудом занимались такие авторы как Г. Бессокирная, Е. Бурякова, А. Вечерин, П. Воробьев, О. Гаврилова, Н. Конюхов, Т. Лобанова, В. Ядов, К. Обуховский, Б. Сербинский, Соломадина, Г. Форд, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, К. Альдерфер.

Научная новизна и практическая значимость данной работы состоит в том, что тема взаимосвязи удовлетворенности персоналом и мотивационной направленности мало исследована, несмотря на всю разработанную методологическую базу. На практике мотивация персонала осуществляется с трудом, так как руководитель уделяет мало внимания мотивации.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы. В первой главе раскрыто понятие мотивационной направленности,

ее виды и методы формирования, во второй главе затронуты теоретические основы удовлетворенности трудовой деятельностью и основные направления повышения удовлетворенности трудом.

В процессе изучения данной темы и подготовке курсовой были использованы нормативные документы, интернет ресурсы, а также литературные источники, как отечественных, так и зарубежных авторов.

## 1 Теоретический аспект исследования

### 1.1 Понятие, теория и содержание мотивации персонала

Вопрос мотивации персонала является одним из ключевых в изучении такой науки как "Управление персоналом". От мотивации сотрудника зависит его готовность к саморазвитию, лояльность по отношению к организации.

Замотивированность сотрудника повышает качество его работы, а соответственно и качество работы предприятия, организации в целом.

В связи с большим количеством мотивационных теорий, не существует общепринятого определения понятия "мотивация". Все авторы приводят свое определение данного термина, основываясь на собственном понимании.

Например, Г.Г. Зайцев дает следующее определение: "Мотивация — это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности" [11].

С точки зрения Э.А. Уткина: "Мотивация — это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации" [37].

А Т.Н. Лобанова утверждает: "Мотивация — это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей" [18].

Б.Ю. Сербинский: "Мотивация — это побуждение людей к деятельности" [31].

По Т.И. Захаровой: "Мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей" [12].

Именно на это определение мы будем опираться в изучении взаимосвязи удовлетворенности персонала трудом и мотивацией персонала.

Для раскрытия термина "мотивация" необходимо также рассмотреть такие понятия как "мотив", "стимул", "побуждение", "потребность".

По К. Обуховскому "Мотив — вербализация цели и программы, дающая возможность данному лицу начать определённую деятельность"[25].

В. Ковалёв даёт следующее определение: "Мотив – это осознанные, являющиеся свойством личности побуждения деятельности, возникающие при высшей форме отражения потребностей". При этом побуждение, по его мнению, это стремление к удовлетворению потребностей [15].

С.Б. Каверин в своей монографии "Мотивация труда" утверждает, что "Мотив — это образ успешно завершённого действия по реализации потребности" [13].

Общепринятым определением можно считать трактовку из краткого психологического словаря: "Мотивы - побуждения, вызывающие активность организма и определяющие её направленность".

Не менее важно такое понятие как "стимул".

"Толковый словарь русского языка" Д.Н. Ушакова даёт следующее определение: "Стимул - раздражитель, вызывающий реакцию" [38].

Н.И. Конюхов в своей книге "Прикладные аспекты современной психологии: термины, законы, концепции, методы" определяет данный термин так: Стимул – это внешнее воздействие на личность, коллектив, группу людей, активизирующее их мотивационную сферу, а через нее и определенную деятельность [16].

Р. Вербердер в своей книге "Психология общения" даёт следующее определение: "Стимул – это цель, которая даёт мотивацию" [4].

В данной работе мы возьмем за основу определение термина "стимул", которое даёт Р. Вербердер.

Для понимания удовлетворенности персонала необходимо выяснить, что же такое "потребность".

А.Г. Маклаков определяет потребность так: "Потребность – это исходная форма активности живых организмов, постоянная напряженность в организме.

Предпосылкой данного состояния становится нехватка определенного вещества в организме, или же чего-то, что лежит вне его и составляет необходимое условие его нормального функционирования" [23].

А. Маслоу понимает потребность как физиологический и психологический недостаток чего-либо. По Маслоу потребность – мотив к деятельности [24].

Л. Сонди определяет потребность как стремление индивида к осуществлению чего-либо. При этом в зависимости от того, исходит ли оно от самого субъекта или возникает как результат процессов, протекающих извне, он выделяет внутреннюю и внешнюю потребность [26].

Помимо мотивации необходимо также понимать, что же такое "удовлетворенность".

Психологический словарь дает следующее определение термина "удовлетворенность": "Удовлетворенность – позитивная оценка различных аспектов жизни, имеющих особое значение для индивида" [30].

С. Ю. Головин в своей книге "Словарь практического психолога" определяет удовлетворенность как чувство удовольствия, испытываемого субъектом, чьи потребности, желания удовлетворены, исполнены [9].

В.А. Ядов утверждал, что удовлетворенность – субъективный показатель отношения работника к труду, а также его эмоциональное состояние, связанное с этим [41].

Условно теории мотивации можно разделить на две группы, объясняющие возникновение потребностей:

- содержательные теории мотивации;
- процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории исследуют поведение людей, основываясь на внутренних потребностях человека, которые анализируют потребности и мотивы работника, импульсы, побуждающие его к деятельности. Подобные идеи исследовали Фредрик Тейлор, Абрахам Маслоу, Дэвид Макклелланд, Фредерик Герцберг, Зигмунд Фрейд, Альфред Адлер.

Одним из первых ученых, выдвинувших свою теорию, объясняющую замотивированность персонала, стал Фредерик Тейлор. Он утверждал, что единственная движущая сила для людей — это желание удовлетворить потребности, в связи с чем человеку необходимо зарабатывать деньги [14, с 30].

Следующим подходом стала концепция Абрахама Маслоу, составившего пирамиду потребностей [24, с 23]. Он считал, что основополагающим фактором мотивации человека является нужда в чем-либо. Условно он разделил нужду на пять уровней, которым соответствуют определенные факторы мотивации. Существенное отличие данной теории от других заключается в том, что, по мнению Маслоу, для человека не существует универсального метода мотивации, все зависит от его развития.

Основные идеи теории мотивации потребностей А. Маслоу:

- все потребности человека можно условно объединить в определенные, иерархически расположенные группы;
- удовлетворение потребностей нельзя считать мотивирующим фактором, так как место удовлетворенной потребности занимает другая, неудовлетворенная;
- в своей жизнедеятельности человек одновременно ощущает несколько потребностей, комплексно воздействующих;
- удовлетворение потребностей происходит снизу в верх пирамиды;
- человек начинает ощущать потребности высших уровней только тогда, когда удовлетворены потребности низших;
- для удовлетворения потребностей высшего уровня существует большее количество способов.

Д. Макклелланд выделил три основные потребности, которые организация может помочь реализовать работнику: потребности достижения, соучастия и власти [22, с 25].

Все эти потребности у разных людей выражены в разной степени, по-разному проявляются и определяют мотивацию сотрудников. Зная, какие из них

ярко выражены у сотрудника, необходимо подстраивать под него систему мотивации.

Зигмунд Фрейд утверждал, что работа - вынужденная необходимость для большинства людей. По его мнению, мотивацией человека - проявление бессознательного эгоизма, неосознанных инстинктов, побуждающих его к деятельности, в чем сам человек не отдает себе отчета. Именно теория мотивации Фрейда положила начало многим другим теориям мотивации, появившимся позднее [34].

Его ученик, Альфред Адлер, утверждал, что человек приходит в эту жизнь несовершенным и беспомощным. Желание преодолеть эту беспомощность и является мотивирующим для него фактором. Главным мотиватором Адлер выделяет стремление к доминированию над другими людьми и получения преимущества [35].

Ф. Герцберг выделял два фактора, влияющих на мотивацию сотрудника: гигиенические и мотивационные. Гигиеническим факторам соответствуют потребности низшего уровня, связанные с той окружающей средой, в которой находится работник: комфортные условия труда, политика фирмы, оплата, график, безопасность труда, наличие выходных дней и отпусков, отношения с руководством и коллегами. Гигиенические факторы нельзя считать мотивирующими, так как наличие этих факторов не приводит к удовлетворенности, а лишь снимает неудовлетворенность [14, с 24].

К мотивирующим факторам он отнес успех, ответственность, общественное признание, перспективы роста, служебное положение.

Две группы факторов не противоречат друг другу, а существуют в совокупности. Гигиенические факторы снижают неудовлетворенность, мотивирующие приводят в состояние удовлетворенности.

Главная мысль процессуальных теорий состоит в анализе того, как сотрудник распределяет имеющиеся ресурсы, а также его поведение, основанное на ожиданиях и внутренних установках. Среди авторов данных теорий Джон Адамс, Эрих Фромм, Виктор Врум, Лайман Портер и Эдвард Лоулер.

Теория Дж. Адамса заключается в том, что повысить уровень мотивации может лишь грамотный баланс между результатами труда сотрудника и его затратами на выполнение этой работы. По его мнению, каждый работник считает, что его коллега получает заработную плату больше при меньших затратах [14, с 26].

Эрих Фромм в своей книге "Бегство от свободы" высказывает теорию о том, что свобода породила в человеке чувства одиночества и тревоги, от которых он пытается убежать. Поэтому он должен попытаться отойти от природы, почувствовать себя частью общества и найти свое собственное "Я" [39].

В. Врум утверждает, что мотивация сотрудника зависит от его ожиданий. А его потребности – не единственное условие мотивации. Работник выполняет свою работу лишь тогда, когда понимает, что ожидаемого поощрения можно достичь. Мотивация работника заключается в том, что его усилия приведут к конкретному результату, за который он ожидает вознаграждение. [14, с 26]

Комплексная теория Портера-Лоулера заключается в том, что мотивация состоит из затраченных усилий, результата, вознаграждения и его восприятия, а также степени удовлетворенности [29].

Затраченные усилия – работник ожидает, что вознаграждение после проделанной работы будет равноценно затраченным на нее усилиям. Получение результата – результаты работы состоят не только из затраченных усилий, но и от его навыков, умений, способностей и особенностей. Вознаграждение и его восприятие – сотрудник сравнивает полученное вознаграждение и усилия, затраченные на эту работу. Степень удовлетворенности – измеритель ценности полученного вознаграждения.

Таким образом, проанализировав сущность понятий "мотивация", "мотив", "стимул", "потребность" и "удовлетворенность", удалось установить, что проблема мотивации персонала на протяжении долгого времени исследовалась многими теоретиками, которые по-разному подходили к пониманию сущности мотивационной направленности. Сложность в обработке информации по этой теме заключается в том, что взаимосвязь мотивационной направленности и

удовлетворенности персонала, занятого на разных видах производства, мало изучена и сопоставлена.

## 1.2 Виды, типы мотивации

Система мотивации сотрудников выполняет следующие задачи:

- повышение качества труда сотрудников;
- стимулирование трудовой деятельности;
- снижение текучки кадров;
- повышение привязанности сотрудника к компании, в которой он работает;
- поддержка интереса к компании у высококвалифицированных специалистов.

Качественно разработанная система мотивации персонала помогает компании достигать поставленных целей и удерживать высокие позиции на рынке.

Существует несколько классификаций видов мотивации персонала.

Самая распространенная утверждает, что мотивацию персонала можно разделить на два вида: материальная и нематериальная. Большинство руководителей уверены в том, что материальных методов стимулирования достаточно для удовлетворения потребностей работника.

Руководители, имеющие опыт или образование в сфере управления персоналом понимают, что материальные методы стимулирования нельзя считать основным и долгосрочным видом стимулирования.

Рассмотрим другие, самые распространенные, классификации видов мотивации.

Абрахам Маслоу разделил все человеческие потребности на пять групп, дав им названия базовых потребностей [24].

В первом уровне потребностей по теории Маслоу – физиологические потребности. Это потребности человека в сне, в пище, убежище. Маслоу считает, что у человека не возникает каких-либо других потребностей, пока он не

удовлетворит эти. С точки зрения мотивации труда эти потребности являются материальными. К ним можно отнести потребность в стабильной заработной плате, а также других денежных вознаграждениях. Удовлетворить потребности этой категории человек может методами материального стимулирования.

Второй уровень теории Маслоу занимает потребность в безопасности. То есть важно не просто удовлетворение в еде или пище, но также и уверенность, что он сможет удовлетворять эти потребности и в дальнейшем на протяжении всей жизни. Важным пунктом так же является и социальное обеспечение, которое можно получить при помощи различных видов социального страхования или хорошей работы.

Степень третьего уровня по теории Маслоу принадлежит социальным потребностям: потребности в общении. При активном общении с себе подобными человек чувствует себя адаптированным, чувствует поддержку. Так же есть и обратная сторона: если общение идёт на спад, то деградации не избежать. Люди находят свой комфорт в семье, коллективе на работе. Важны хорошие отношения с коллегами, которые даже способны удержать на определённом месте, когда появляется более выгодные условия. Заботящиеся о благополучии коллектива начальники даже организуют мероприятия, при которых сотрудникам нужно больше взаимодействовать друг с другом.

На четвёртом месте в пирамиде Маслоу находится потребность в уважении и признании. Самым основным в этом пункте является самоуважение, гордость за свои успехи, признание со стороны окружающих.

Для соблюдения этого аспекта руководитель может применять следующие меры: давать возможность работникам подчеркнуть их значимость в процессе деятельности; обеспечить поощрение за труд (грамота, премия, похвала); привлекать сотрудников для участия в решении важных вопросов; делегировать сотрудникам дополнительные права и полномочия; обеспечивать курсы по повышению квалификации.

И пятая, высшая и самая значимая ступень по теории Маслоу – потребность в самореализации и личностном росте.

Из пирамиды Маслоу следует, что лишь после удовлетворения стоящих более ниже потребностей человек начинает личностный рост, запускается процесс его становления как личности. Таким образом можно сказать, что по теории Маслоу все человеческие потребности, даже при их категорических отличиях, можно разделить на пять разновидностей, зависящих и вытекающих друг из друга.

Виды мотивации по Герцбергу [14, с 24]:

- гигиенические факторы – это выражение связи человека с окружающим его миром, а также средой, в которой выполняется работа (отношения с коллегами, заработная плата);

- мотивирующие факторы – личностное, переплетенное с работой (профессиональный рост, успех).

По мнению Герцберга гигиенические факторы не способствуют улучшению результатов сотрудников, эти факторы могут влиять на удовлетворённость сотрудника своей работой. В случае же если работник не удовлетворён гигиеническими факторами – ему не хочется вставать по утрам на работу. В обратном же случае – он просыпается и идёт работать. Однако это не служит для него мотивацией работать лучше. Иначе говоря, наличие гигиенических факторов оставляет человека на его рабочем месте, не побуждая искать новое.

Мотивирующие факторы действуют в обратную сторону. Их отсутствие не влечёт за собой неудовлетворённости, но их присутствие вызывает мотивирующий эффект и способствует тому, чтобы сотрудник старался достичь более высоких результатов.

Важно отметить тот аспект, что Герцберг не считает заработную плату мотивирующим фактором.

Таким образом, из теории Герцберга следует, что каждый работник способен успешно трудиться, если ему видна цель, которая считается выполнимой. Наличие причин мотивации приносит удовольствие и настраивает работника на лучшую производительность труда.

Владимир Герчиков выделял пять типов мотивации [14, с 29].

Первый тип – это инструментальная мотивация. Для сотрудника сама работа не является источником личностного роста и не представляет какой-либо ценности. Всё, в чём человеку видится выгода – это заработная плата как вознаграждение за труд. Однако, интересует работника именно заработок, а не любые деньги. И в случае, если его труд будет оплачен, по его мнению, справедливо, то это и будет способствовать максимальной самоотдаче в работу.

Вторым типом является патриотическая мотивация. Основан данный тип мотивации на высоких моральных, религиозных и идеологических ценностях, на том, что человек видит свою важность и нужность в данной организации.

Данный тип людей по средствам патриотической мотивации способен к вдохновению работать с полной отдачей для достижения цели, поставленной руководством. Такому работнику важен результат общего дела, в котором он принимает участие, а также признание коллег и начальства, чаще всего в моральном аспекте, чем в материальном.

Третье место отдано профессиональной мотивации. Работник такого типа ценит суть работы, её важность для общества. Ему важно проявить себя в трудную минуту, чтобы доказать своему „Я“ и окружающим, что он может, он способен справиться с любым заданием, даже очень сложным, которое по силам не каждому.

Четвёртым типом является хозяйская мотивация. Выражается она в том, что работник исключительно добровольно и обдуманно принимает на себя выполняемую работу и всевозможные последствия. Работник такого типа способен выполнять порученную ему работу с полной самоотдачей, не акцентируя внимание на её важности или же оплате за неё. Также он не требует особого контроля за своими действиями. Это приводит к труднодоступности управления работником, ведь в указаниях или надзоре он не нуждается. Более того – не принимает критики, наказаний и указаний.

Пятым пунктом служит избегательная мотивация. Работник данной мотивации имеет очень слабую мотивацию к продуктивной работе. Его низкая

квалификация ему не мешает, поэтому повышать он её не стремится, так же ему присуща безответственность и свойственно уворачиваться и избегать любой работы, которая сулит личную ответственность. Негативно относится к активности других, и сам к ней не стремится. Основным стремлением данного типа является как можно сильнее минимизировать свои трудовые усилия, насколько это только может позволить непосредственный работодатель.

Вследствие чего как работник этот человек ценится не высоко, ему не доверяют ответственных заданий, да и сам он не может обеспечить себя дополнительной занятостью.

Однако, в подобном есть и плюсы: такому человеку можно поручить работу, на которую вряд ли согласятся другие типы мотивации. Он придерживается позиции уравнилельной и согласен на низкую заработную плату в том случае, если никто другой не будет получать существенно больше. Такой тип невероятно зависим от руководителя и смотрит на это как на нечто само собой разумеющееся.

Таким образом, рассмотрев разные классификации видов мотивации, можно прийти к выводу, что наиболее популярная классификация мотивации выделяет два вида: материальное и нематериальное стимулирование. Работодателю необходимо найти то соотношение этих двух видов, когда работник будет заинтересован в выполнении своей работы.

1.3. Методы и принципы формирования мотивации персонала организации.

Формирование мотивации персонала – создание условий, позволяющих повысить эффективность труда работника.

При формировании методов стимулирования персонала необходимо учитывать те, которые будут мотивировать каждого конкретного человека, учитывая индивидуальные особенности. Также необходимо найти ту модель,

которая будет обеспечивать наибольшую эффективность работников при наименьших затратах со стороны работодателя.

Для формирования и развития методов мотивации персонала необходимо:

- учитывать индивидуальные особенности каждого работника, выявить нужды каждого человека;

- определить уровень удовлетворенности нужд;

- выяснить, насколько действующий уровень стимулирования соответствует желаниям и ожиданиям конкретного работника.

По мнению одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века П. Друкера, «поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы. Однако они немедленно превращаются в права. Их частичная или полная отмена воспринимается как наказание. Увеличение требований, касающихся дополнительных денежных выплат, быстро разрушает их полезность как стимулов и инструментов управления» [10].

Работодателю необходимо уходить от перевода всей системы стимулирования исключительно в материальные методы и применять нематериальные. Также важно помнить, что со временем определенные виды стимулирования теряют свою актуальность, в связи с чем необходимо постоянно пересматривать действующую систему и корректировать ее на основе мотивов работников.

Пробудить в подчинённых желание трудиться можно путём использования различных приёмов и методов мотивации, которые подразделяются на 3 группы [6, с 212]:

- а) методы, ориентированные на работника.

Данная группа методов применяется в случаях необходимости обеспечения индивидуального подхода к работнику. Для этой цели используют такие методы мотивации, как метод денежных вознаграждений, целевой метод и метод регулирования поведения;

1) первым методом мотивации является денежное вознаграждение, которое служит средством стимулирования работников. Для этой цели используют следующие формы денежных вознаграждений:

- заработная сдельная и повременная плата;
- премии;
- доплата за стаж;
- плата за обучение.

Однако стоит помнить, что данный метод не всегда будет эффективным, что следует из целого ряда причин:

- недоверие работников к администрации предприятия;
- важность социальных контактов в жизни человека (работник предпочитает праздник в кругу семьи повышенной оплате за сверхурочную работу);
- плохо продуманная система премирования;
- низкий уровень запросов работника (в этом случае денежное вознаграждение не оказывает должного эффекта на его продуктивность).

2) вторым методом является целевой метод, где цели – средство повышения мотивации сотрудника. Как доказывает практика – при постановке ясных и чётких целей мотивация работника возрастает, а трудные цели способствуют росту мотивации больше, нежели лёгкие. Но это работает только в случае принятия цели сотрудником. Добавление денежных стимулов при постановке любых целей, как правило, усиливает мотивацию.

3) метод регулирования поведения – это система наказаний и поощрений с целью улучшения поведения человека. Смысл данного метода заключается в том, что нужно поощрять желательные действия и не нужно поощрять нежелательные. При этом работает важное правило: похвала и поощрение оказывают более эффективное действие, чем наказание. Похвала, как самое

простое средство к побуждению действовать, даёт положительный результат в большинстве случаев.

Однако, в деятельности каждого руководителя бывают такие ситуации, когда избежать наказаний, или дисциплинарных методов мотивации невозможно. К ним относятся:

- замечания;
- порицания;
- публичное осуждение;
- выговор;
- депремирование;
- невыгодное сравнение с другими работниками;
- задержка намеченного продвижения по службе и другое.

При использовании вышеперечисленных дисциплинарных методов важно соблюдать следующие условия:

- говорить исключительно наедине с подчинённым;
- выбор правильного времени (разговор сразу после совершения проступка);
- важно озвучить содержание поступка и подтвердить фактами;
- должна быть дана оценка проступка, а не личности подчиненного;
- за один проступок следует наказывать только единожды.

После порицаний рекомендуется применить положительное подкрепление, чтобы в итоге после принятых мер появилось или осталось стремление продуктивно действовать в будущем.

б) методы, ориентированные на работу.

Данная группа методов применяется в случаях, когда проблема кроется в самой работе, из чего следует, что нужно подвергнуть изменению саму структуру работы.

Практикой выявлены следующие методы мотивации, подходящие к данной ситуации: обогащение работы, расширение сферы деятельности работников, внедрение гибкого графика работы.

1) обогащение работы – это методы, применяемые для сокращения монотонности и для того, чтобы повысить удовлетворённость трудом, что в свою очередь приводит к более продуктивной деятельности.

Из этого метода следует утверждение, что постоянная мотивация создается работой. Используя этот принцип, руководитель должен мотивировать сотрудников через более творческую и привлекательную сторону работы, через требовательность и ответственность.

В случаях же, когда работа со временем становится однообразной, рутинной и лёгкой, то она не даёт мотивации. А ведь человеку по мере развития хочется работать над всё более трудными и интересными заданиями. Следовательно, должно происходить обогащение трудовой деятельности.

При этом выполняемая работа должна отвечать следующим пяти характеристикам:

- разнообразие (при работе важны различные навыки и склонности);
- законченность (наличие видимого результата);
- значимость (её влияние на конечный результат деятельности подразделения или организации);
- самостоятельность (наличие свободы, независимости и возможности выбора способа выполнения работы);
- обратная связь (обеспечение человеку знаний о результатах выполненной работы).

Эти характеристики оказывают благоприятное воздействие на психологическое состояние работника, после чего следует увеличение его мотивации к труду.

В качестве способов обогащения работы применяются следующие методы:

- устранение ненужных видов контроля;
- повышение ответственности сотрудника за собственную работу;
- выделение отдельного рабочего места;
- предоставление сотрудникам дополнительных полномочий;
- время от времени лично советоваться с сотрудниками;
- выдача новых и более трудных заданий, до этого сотруднику неизвестных;
- поручение отдельным сотрудникам особых или узкоспециализированных задач, в процессе выполнения которых они способны получить новые навыки и ценный опыт.

2) Расширение сферы деятельности сотрудников. Смысл этого метода заключается в возложении на сотрудников больших обязанностей, которые влекут за собой и больший уровень ответственности.

Данный способ позволяет расширить специализацию работников. Поручение более значимых и ответственных заданий даёт сотрудникам ощущение своей важности в механизме организации.

3) внедрение гибкого графика работы – такого режима работы, при котором работники сами вправе планировать время начала и окончания трудовой деятельности.

Приём гибкого графика с успехом практикуется как в развитых странах, так и в отдельных организациях нашей страны в большинстве своём для управленческих работников.

Метод оказывает своё мотивирующее влияние благодаря приспособлению начала и окончания рабочего дня к особенностям личной жизни каждого сотрудника. К примеру, работающей супружеской паре трудно вовремя отводить детей в школу или детский сад, а самим успевать на работу.

Преимущество гибкого графика в том, что он позволяет это всё совмещать и удовлетворять потребности работников.

Но у каждого приёма есть свои недостатки. В данном случае они заключаются в следующем:

- руководство приходит к затруднению управления такими сотрудниками;
- коллеги могут быть недовольны подобными работниками, ибо считают, что они менее серьёзно относятся к своей работе;

в) методы, ориентированные на организацию.

Возможны ситуации, при которых организация сталкивается с проблемами снижения производительности труда, высокой текучести кадров – именно тогда и применяется метод мотивации, ориентированный на организацию.

Одним из методов в подобных ситуациях является предоставление работникам больших возможностей для участия в решении проблем. Подобное расширение полномочий накладывает на работников больше обязанностей, что влечёт за собой и большую ответственность за результат всеобщей работы.

Важной составляющей расширения полномочий является формирование рабочих команд, способных действовать по принципу самоуправления. Данные команды способны самостоятельно определять свои задачи, находить их пути решения и сами руководят своей работой.

Ещё одним видом стимулирования служит предоставление работникам части акций. Цель подобного стимулирования – продемонстрировать работникам взаимосвязь между работой и денежным вознаграждением.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что:

- руководитель для стимулирования подчиненных должен знать их внутренние мотивы, в чём они нуждаются, на что надеются и чего ожидают. Всё это составляющие, влияющие на их поведение, корректировать которое можно при грамотном учёте их потребностей;

- методов мотивации, способных подойти каждому, не существует – каждый человек индивидуален, каждому интересно что-то свое, выходящее за рамки ожидания других работников;

- насколько эффективен будет каждый конкретный метод зависит от особенностей каждого работника в отдельности, от его потребностей и от конкретной ситуации, в которой оказался человек;

- мотивировать подчинённых способен только тот руководитель, который мотивирован сам.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что вопрос мотивации персоналом поднимался многими теоретиками и продолжает быть в центре исследования науки "управление персоналом" до сих пор.

Замотивированный сотрудник прикладывает больше усилий для повышения качества его работы, повышая тем самым качество работы организации в целом. Используя разные методы повышения мотивации, материальные и нематериальные, руководитель может добиться повышения работоспособности работника и его лояльности к организации.

## 2 Управление удовлетворенностью трудом в современных условиях

### 2.1 Проблемы и методы исследования удовлетворенностью трудом

Краткий психологический словарь определяет удовлетворенность трудом как осуществление ожиданий человека от материальных, социальных и духовно-нравственных результатов своей работы; совокупное воздействие на работника составляющих трудовой мотивации, что включает в себя содержание и условия труда, величину заработка, общественное признание достигнутого, возможности для самовыражения и самоутверждения личности - факторов, определяющих в итоге стремление к приносящей благо деятельности, проявление творческой инициативы, готовность к партнерскому сотрудничеству.

По Ф. Герцбергу «удовлетворенность трудом» есть эмоционально-оценочное отношение работника или целого коллектива к работе, которую они выполняют, и условиям, в которых она протекает [14, с 24].

В. Ядов рассматривал удовлетворенность как самый простой субъективный показатель отношения работника к труду [41].

Если обобщить все мнения и высказывания множества учёных и практиков, то можно получить две разные теории [3]:

- проблема удовлетворенности трудом не актуальна в данное время. Труд всегда был, есть и останется для человека занятием трудным и требующим много усилий. В первую очередь это связано с тем, что уровень образования и культуры человечества активно увеличивается и развивается, в то время как характер и условия труда совершенствуются для человека куда медленнее.

- проблема удовлетворённости трудом очень важна в наше время. И, что невероятно хорошо, её решение не только необходимо, но и вполне возможно.

Поспособствовать в решении могут такие институты как: регулирование профессиональных ориентаций, трудовое образование и воспитание, социально-

психологические службы помощи в практической адаптации к труду, правовая работа в области трудовых отношений.

Для работника удовлетворительные характер и условия труда – это очень важный фактор авторитетности руководителя. По мнению работника лучше именно та администрация, которая способна сделать их труд лучше.

Удовлетворенность трудом зачастую служит индикатором текучести кадров и толчком к соответствующим действиям по ее предотвращению. От удовлетворённости труда зависят рост и снижение требований и притязаний работников, что вмещает в себя и вознаграждение за работу.

Разумно периодически в организациях проводить исследования уровня удовлетворённости рабочими их работой и условиями труда. Это поможет в нужный момент предпринять решение, способствующее разрешить проблемы будущего.

Чтобы понять уровень удовлетворённости трудом следует опираться на оценки следующих пунктов:

- объем выполняемых работ;
- уровень напряженности трудовой деятельности;
- режим рабочего времени и труда;
- взаимоотношение с коллективом;
- санитарно-гигиенические условия;
- получение дополнительных льгот;
- порядок распределения поощрительных премий;
- размер заработка;
- взаимоотношение с начальником;
- возможности квалификационного роста.

Во время исследования удовлетворённости трудом персонала следует учитывать ту сложность, что одному типу людей присущи черты, предрасполагающие к удовлетворенности, другим же – к неудовлетворенности работой. Это не зависит от какой-либо конкретной ситуации на самом производстве. Дело в том, что некоторых устраивают все ситуации, других же – ни одна из них. Реакции могут быть позитивными, что является собой позитивную эффективность, или негативными – негативная эффективность.

Изучение факторов удовлетворенности трудом исходит из определения связей между степенью удовлетворенности и производительностью труда. Персонал, который устраивают их условия труда, всегда будет отличаться высокой производительностью.

Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером было подтверждено, что уровень вклада каждого из сотрудников повышает полученное вознаграждение, что в свою очередь может быть напрямую связано с уровнем производительности труда [29].

Американские ученые-бихевиористы выделили три психологических состояния, определяющие удовлетворенность работника и его мотивацию [4]:

- ощущение значимости (ощущение работником важности его деятельности);
- ощущение ответственности (работник должен осознавать личную ответственность за свои поступки и решения);
- знание результата (у него должна быть возможность оценить результаты проделанной им работы).

На основании этих взглядов Т. Соломанидина и В. Соломанидин приводят принципы проектирования работы с точки зрения удовлетворенности ее исполнителей. В такой перечень они включили следующие требования [32]:

- работа должна приводить к определенному результату (к цели);

- работники должны оценивать работу как важную и заслуживающую быть выполненной;

- работа должна давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения;

- работнику должна даваться обратная связь по итогу его работы, оценивая эффективность и качество его труда;

- работа должна приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Не смотря на то, что авторы затрагивали проблему удовлетворенности трудом персонала, нельзя говорить о том, что она изучена в необходимой степени. Многие модели разных авторов, многие теории строятся на противоречии друг другу, порой даже отстаивая совершенно противоположные взгляды. Также необходимо учитывать фактор того, что культурные стандарты страны могут оказать существенное влияние на понимание удовлетворенности, поэтому не всегда можно применять выводы зарубежных теоретиков в российских условиях.

Изучив различные методы исследования удовлетворенностью трудом, можно сделать вывод, что удовлетворенность трудом – некий индикатор, показывающий отношение работника к организации и выполняемой работе. Часть авторов считают, что удовлетворенность трудом не является тем фактором, который следует принимать во внимание. Другие же уверены, что именно удовлетворенность является важнейшим фактором для повышения работоспособности сотрудника. Однако нельзя с уверенностью сказать, что данная проблема изучена в полной мере.

## 2.2. Основные направления повышения удовлетворенностью трудом персонала.

Существует два основных способа повысить удовлетворённость сотрудников трудом: метод нематериального и материального стимулирования [20].

К нематериальным поощрениям можно отнести следующие методы:

- организацию для сотрудников совместных корпоративов;
- предоставление различных льгот, например – социального пакета;
- поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива;
- подарки по важному поводу в жизни сотрудника;
- оказание материальной помощи в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника;
- словесное поощрение работника за качественное выполнение работы.

Как показывает практика – оценка работы, озвученная лично руководителем, позитивно сказывается на лояльности и общем рабочем настрое сотрудника. Важнейшее значение нематериальная мотивация играет для новых сотрудников, которые пока не успели привыкнуть ни к коллективу, ни к руководителю, ни к условиям работы. Поощрение может быть высказано работнику как на общем собрании коллектива, так и при личной беседе. Важно помнить, что мотивация отдельных сотрудников ни в коем случае не должна совершаться на постоянной основе, так как это способствует снижению её эффективности, а также теряется субъективность оценки. Плюс это сказывается и на коллегах сотрудника, ибо тогда снижается их заинтересованность в работе.

На данный момент социальный пакет – один из самых эффективных способов к стимулированию сотрудников:

- предоставление бесплатного питания;
- оплата мобильной связи и транспорта;
- медицинская страховка;

- льготные или бесплатные путёвки в санаторий в случае необходимости по состоянию здоровья;

- возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы.

В первую очередь, для обеспечения лояльности нематериальным стимулированием должен присутствовать мотивирующий микроклимат в коллективе, что подразумевает под собой признание успехов сотрудников, обеспечение продвижения в развитии, планирование и реализация проектов, грамотное распределение поручений. Также важно поддержание таких нематериальных стимулов как:

- льготы в оплате нерабочего времени, праздничных дней, отпуска, обеденных перерывов, гибкого графика работы;

- общефирменные мероприятия, не имеющие отношения к работе: торжества, посвящённые важным событиям в компании, праздники, или же многие компании практикуют вручение памятных подарков в торжественной обстановке, что способствует более лояльному отношению сотрудника к организации;

- признательность, которая может выражаться в поощрении профессионального роста, в виде благодарственного письма, в должностном повышении.

Намного сложнее обстоит ситуация с действиями материальных факторов, мотивирующих продуктивную профессиональную работу. Данная схема приносит свои плоды только в случаях, когда сотрудник может отчётливо увидеть связь между своей деятельностью и суммарной заработной платой, им получаемой.

К способам материального стимулирования сотрудников относятся:

- премии;

- проценты;

- участие в прибыли компании;
- оплата подоходных налогов;
- предоставление займов;
- льготное кредитование;
- корпоративное пенсионное обеспечение;
- накопительная премия по результатам работы за год;
- частичная или полная оплата обучения, тренингов;
- социальный пакет, в том числе медицинское страхование;
- оплата услуг мобильной связи и фитнес-центров;
- поездки за границу.

При наличии большого количества социальных программ нельзя сказать, что это правильно или неправильно. Это и есть особенность корпоративной культуры крупных компаний, как российских, так и западных. Социальные программы не способны стимулировать саму работу сотрудников, но они активно формируют лояльность работников к компании. Наличие программ социальной поддержки зачастую способствует тому, что работники на долгие годы не меняют место работы.

Однако, существует ещё один способ повысить удовлетворённость трудом работников компании. Это способ воздействовать не на окружающую ситуацию, не на внешние аспекты, а на саму личность при помощи психологических особенностей. Существует ряд факторов, доказывающих действенность этой методики [19].

Люди, близкие друг с другом генетически, к примеру близнецы, имеют во многом схожие показатели удовлетворённости трудом. Чтобы это доказать, проводились следующие исследования: с близнецами сравнивали людей, которые не находились в родстве друг с другом. Как одни, так и другие работали

при разных условиях и в разных местах. Но, не смотря на эти различия, в среднем близнецы были более всех схожи в оценке удовлетворённости трудом, чего не скажешь о чужих друг другу людях. В случае, если бы на удовлетворённость трудом влияли только внешние факторы, подобных различий в оценках не было бы. Близнецы же в индивидуальных особенностях схожи между собой, что помогает доказать их подобное друг другу отношение к работе, даже если трудятся в разных условиях.

Ещё одним интересным и значимым примером являются исследования 1986 года. В качестве эксперимента были опрошены самые разные между собой подростки на предмет их склонностей к негативным или позитивным оценкам на счёт различных явлений, кроме работы, ведь тогда они ещё не работали. Таким способом была проведена диагностика на возможность каждому индивидуально видеть действительность в ярких, или наоборот тёмных тонах. Потом, через определённый промежуток времени, когда участники исследований достигли среднего возраста, их опросили уже на предмет удовлетворённости трудом. Было установлено, что те, кто в подростковом возрасте были склонны к оценке окружающего в ярких тонах, те и сейчас удовлетворены трудом куда сильнее чем те люди, которые в юности смотрели на мир в мрачных тонах. Это говорит о том, что удовлетворённость трудом во многом зависит именно от самого человека и от его индивидуальных особенностей, а не только от внешних факторов.

Возможно даже назвать те личностные качества, которые способствуют наивысшей удовлетворённости трудом: позитивная или же негативная реакция на жизненные условия демонстрирует ярко выраженную взаимосвязь с оценками удовлетворенности трудом, следовательно, позитивные люди удовлетворены работой куда больше, чем негативные.

А также те, у кого показатель самоэффективности высок - показывают более сильную удовлетворённость трудом, чем те, у кого этот показатель невысок.

Из этого можно отметить, что если в компании будет работать больше лиц с позитивным взглядом на жизнь, видящие жизнь в ярких тонах и высоким уровнем самооффективности, то и средний уровень удовлетворенности трудом по компании будет выше, чем в том случае, когда большая часть сотрудников полностью пропитаны негативными эмоциями, подавлены, не уверены в себе и думают, что от них в жизни практически ничего не зависит.

Более того, важно помнить об эффекте заражения, когда люди заражаются эмоциями от окружающих: и если вокруг работника жизнерадостные коллеги, то и он поневоле заряжается энергией, а если кругом царит уныние, то и работник начнёт хандрить.

Важно также отметить, что негативисты от позитивистов отличаются не просто своими словами или мыслями, но ещё и действиями. Дело в том, негативисты куда чаще, чем позитивисты конфликтуют, увольняются по собственной инициативе, ведут себя неподобающим образом и т.п. То есть их жизненный и рабочий настрой проявляется в совершенно реальном поведении, и зачастую имеет ощутимые и весьма неприятные последствия для компании. Позитивисты же характеризуются противоположным, выигрышным для организации поведением.

Таким образом, можно говорить и об ещё одном пути повышения уровня удовлетворенности трудом персонала компании, этот путь можно рассматривать дополнительно по отношению к улучшению характеристик и условий труда.

Преобладание работников позитивного мышления в компании является гарантией повышения показателей удовлетворенности трудом, психологического благополучия персонала, а это значит, что уровень текучести кадров понизится, число случаев деструктивного, отклоняющегося поведения уменьшится, а со стороны сотрудников будет больше организационно полезных действий, что в итоге приведёт к более высшей эффективности компании.

Для повышения уровня удовлетворенности в коллективе и слаженной, эффективной работы методы должны подчиняться чёткой и продуманной

системе. Ключевыми понятиями системы являются: справедливость, ясность, последовательность.

Первое, и самое главное – сотрудники должны быть уверены, что достижение одинаковых результатов гарантирует им одинаковые поощрения.

Второе – опытным путём выявлено, что продолжительное выделение какого-либо сотрудника из общей массы и его поощрение – это демотивирующий фактор.

Третье – последовательность в назначении поощрений не признак их эффективности. В тот момент, когда поощрение станет обыденным делом напроочь потеряется его эффективность.

Для людей очень важны отношения внутри коллектива, что играет важную роль в лояльном отношении к компании после того, как установилась стабильность. Чаще всего признание работника происходит именно благодаря руководителю. Следовательно, и лояльность сотрудника зависит от удовлетворения начальником нужды в оценке его работы. Кроме перспективы профессионального совершенствования на месте работы, дополнительным плюсом к удовлетворенности сотрудников является готовность руководства спонсировать дополнительное обучение.

Таким образом, изучив направления повышения удовлетворенностью трудом, можно выделить следующие: социальный пакет, стимулирующий микроклимат, методы материального стимулирования, а также воздействие на психологические особенности человека.

### 2.3 Практический опыт исследования уровня удовлетворенностью трудом

Практические исследования удовлетворённости трудом на данный момент в нашей стране не популярны, но единичные случаи исследований всё же есть.

Одним из первых провести исследования взялся Вечерин Александр Викторович — старший преподаватель НИУ ВШЭ, кандидат психологических

наук [5, с 96-111]. В своей статье «Субъективные факторы удовлетворённости трудом сотрудников организаций» он провёл анализ связи между удовлетворенностью трудом и субъективным представлением о заработной плате, а также различными чертами характера сотрудников. Нововведением в среде подобных исследований стало сопоставление факторов удовлетворённости не просто общей массы сотрудников, а разделение их на типы профессиональной деятельности.

Результаты исследований Вечерина показали, что уровень удовлетворённости трудом по большей части зависит от внешних факторов (82.3%), нежели от личностных (15.4%). Внешними факторами он считал отношения с коллегами, начальством, профессиональные успехи и условия труда. По его мнению, заработная плата практически не оказывает влияние на удовлетворенность.

Важно отметить, что существует и отличная от вышеупомянутых категория работников. В условиях нестабильности экономики Российской Федерации, на что накладывається ещё и мировой финансовый и экономический кризисы, денежные средства становятся для людей всё более и более важным аспектом их жизни, что придаёт им большую ценность и значимость. Такие условия перемещают заработную плату на самую верхнюю ступень в обозначении удовлетворённости трудом, что зачастую является для потенциального работника важнейшим из пунктов при выборе профессии и, непосредственно, самой организации, в которую он хочет устроиться.

Повышенная значимость заработной платы для выбора человека приводит к обесцениванию таких немаловажных факторов, как отношения с коллегами, условия труда, отношения с руководством, организация трудовой деятельности.

Из этого следует, что работник останется в организации надолго только в случае, если его субъективная оценка заработной платы будет высокой при условии соответствия квалификации, умениям, навыкам, знаниям, профессиональным запросам, и трудозатратам самого работника.

Исследования основателей школы человеческих отношений, Элтона Мэйо и Фрица Ротлишбергера, показали, что готовность сотрудника вкладывать все свои силы в работу зависит от следующих факторов [19; с 72]:

- дружеские связи, неформальные отношения, которые устанавливаются с коллегами в процессе работы.

- внимание руководителей к подчиненным и то, насколько они позволяют работникам участвовать в принятии решений. Авторы считали, что взаимоотношения между работниками и руководителями оказывают гораздо большее влияние на производительность труда, чем любые воздействия на условия работы.

- групповые нормы, то есть формирующиеся в рабочей группе представления относительно того, какое поведение и отношение к работе считается допустимым, а какое - нет. Группа оказывает на личность большое влияние и заставляет принимать решения, основываясь на групповых ценностях чаще, чем на индивидуальных.

- осведомленность работников по важнейшим вопросам, затрагивающим их интересы.

- удовлетворенность трудом - повышение удовлетворенности трудом ведет к улучшению рабочей морали среди работников (снижению случаев нарушения дисциплины, улучшению отношения к руководству и администрации предприятия, повышению готовности работников к сотрудничеству с руководством), уменьшению текучести кадров и росту производительности труда.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, который они назвали комплексной моделью мотивации, включающую пять основных элементов [29; с 128]:

- затраченные усилия;
- оценку вероятности получения вознаграждения за свои усилия;
- достигнутые результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворенности.

Л. Портер и Э. Лоулер выявили, что эффективность труда работника зависит от трех переменных: прилагаемых усилий, способностей и индивидуальных особенностей, а также понимания работником требований выполняемой роли. То есть работник будет удовлетворен только в том случае, когда его заработная плата соответствует или превышает его ожидания.

Ожидания работника зависят от проделанной им работы: чем выше уровень работы, тем больше ожидания относительно вознаграждения. Работодатель должен учитывать данный фактор при распределении заработной платы.

Модель Портера – Лоулера свидетельствует о том, что сам факт успешного выполнения работы приносит сотруднику удовольствие.

О. В. Макеева в своей статье «Адаптация и удовлетворенность трудом: эмпирические исследования, обобщения и результаты» исследовала уровень удовлетворенности работников в библиотечном деле, сделав следующие выводы [21, с 87-95]:

- проблема удовлетворенности трудом является мало изученной и нуждается в дальнейшей разработке;

- при изучении удовлетворенности необходимо исследовать следующие факторы: социальные условия, организационные условия и личные особенности каждого человека;

- можно предположить, что на удовлетворенность трудом оказывают влияния пол, возраст, стаж и др.;

- при изучении удовлетворенности труда работником в общем необходимо также учитывать частные случаи удовлетворенности, потому как общая удовлетворенность может граничить с частной неудовлетворенностью разными аспектами.

Э. Э. Галимова в своей статье «исследование роли эмоциональных составляющих в системе оценки удовлетворенности трудом и эффективности труда персоналом» сделала выводы о роли эмоциональной составляющей в процессе изучения удовлетворенностью трудом [8, с 175-180].

Э. Галимова провела следующее исследование: 60 маркетологов (33 мужчин и 27 женщин от 20 до 50 лет) разделили на две группы по принципу уровня заработной платы (маркетологи с низким уровнем заработной платы и маркетологи с высоким уровнем заработной платы). Далее была проведена методика «Диагностика структуры мотивов трудовой деятельности», отражающая количественное представление удовлетворенностью трудом.

По результатам данной методики выявлено, что имеются различия между двумя подгруппами по уровню общей удовлетворенности трудом (24,2 балла в подгруппе с высоким уровнем заработной платы и 10,8 балла в подгруппе с низким уровнем зарплат).

Также, для исследования некоторых показателей эмоциональности, была использована методика модифицированной формы В опросника FPI, предназначенная для диагностики состояний и свойств личности, имеющих первостепенное значение для процесса социальной адаптации и регуляции

поведения и самооценочный тест «Характеристики эмоциональности», предназначенный для самооценки выраженности различных характеристик эмоций: эмоциональной возбудимости, интенсивности, устойчивости, влияния на эффективность деятельности и общения, методику для диагностики ситуативной оценки самочувствия, активности и настроения, а также методику измерения уровня тревожности.

По результатам двух опросников, можно сделать вывод, что маркетологи, имеющие более высокий уровень общей удовлетворенности трудом демонстрируют более позитивные результаты по измеряемым характеристикам эмоциональности.

Последнее исследование заключалось в изучении взаимосвязи удовлетворенности трудом и социально-демографических характеристик (пол, возраст, должность, статус).

Подгруппа, проявляющая больше позитивных характеристик эмоциональности, представлена более высококвалифицированными специалистами, а в коллективе, где все профессионалы, отмечается меньше вероятностей возникновения негативных эмоций, так как отсутствует соревновательная составляющая, и потребность в самоутверждении высококвалифицированных специалистов сводится к минимуму, невелика вероятность столкновения интересов и мнений, так как каждый работник ответственно и со знанием дела выполняет порученные ему обязанности, к тому же сотрудники такого коллектива продолжительное время работают совместно и чувствуют себя комфортно в уже знакомом и привычном коллективе.

Также, подгруппа, проявляющая больше позитивных характеристик эмоциональности, представлена преимущественно женщинами, в отличие от второй выборки с преобладающим количеством мужчин в коллективе. Мужчины и женщины, как известно, испытывают различные переживания, мужчины испытывают больше отрицательных эмоциональных состояний, чем женщины.

По результатам исследований можно сделать вывод, что подгруппа, в которой более высокий уровень эмоционального состояния демонстрирует большую удовлетворенность трудом. Эмоциональное состояние, в свою очередь, во многом зависит от различных факторов: пол, возраст, социальный статус, должность.

В России проблемой исследования удовлетворенностью трудом занимался В. Ядов [41]. Для труда различного уровня он выявил разные виды мотивации. Для физического труда он выделил внешнюю мотивацию, а для работников умственного труда – внутреннюю. В. Ядов приравнивал друг к другу такие понятия как удовлетворенность и продуктивность, то есть он считал, что качество работы напрямую зависит от удовлетворенности. Так удовлетворенный своей деятельностью работник будет выполнять свою работу более качественно, а видя результаты своей работы, будет чувствовать себя удовлетворенным.

Таким образом, исследовав удовлетворенность трудом в современных условиях, можно сделать вывод, что данная проблема давно интересует как зарубежных, так и российских авторов, продолжая привлекать внимание все больших ученых. Объектом исследования становятся совершенно новые вопросы, требующие решения. Однако понадобятся еще годы исследований, чтобы прийти к единому мнению относительно важности удовлетворенности работника трудом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность и значимость данной работы обусловлена тем, что мотивация персонала и ее взаимосвязь с удовлетворенностью трудом – это одна из важнейших проблем в организации, которая как никогда важна в современном обществе. Взаимосвязь мотивационной направленности и удовлетворенности трудом является одной из важнейших составляющих повышения производительности и эффективности труда. Падение уровня удовлетворенности собственным трудом негативно влияет на эффективность труда сотрудника, приводя в результате к негативным последствиям в кадровом обеспечении системы: ухудшения трудовой и производственной дисциплины, прогулам и невыходам на работу, фактам небрежного отношения и т. д.

Целью данной работы являлось изучение взаимосвязи между удовлетворенностью персонала и мотивационной направленности, а также изучение различных аспектов, теорий и методов мотивации персонала.

Исследовав различные подходы к пониманию термина "мотивация персонала", можно сделать вывод, что проблема мотивации персонала затрагивалась многими авторами на протяжении длительного времени. Существует множество разных подходов, которыми должен руководствоваться работодатель при выявлении мотиваторов своих работников.

Рассмотрев различные подходы, виды и типы мотивации, можно заметить, что каждый автор определял мотивацию персонала и ее сущность по-разному, основываясь на своем понимании данной темы. Условно, все классификации и виды мотивации можно разделить на две категории: существуют материальные и нематериальные виды мотивации сотрудников. Только в случае идеального равновесия между этими двумя факторами работник будет качественно замотивирован;

Изучив различные методы мотивации, можно сделать вывод, что не существует общепринятого, «идеального» метода для мотивации сотрудников. Руководитель должен уметь находить к каждому подход, основываясь на его внутренних качествах и установках:

Различные источники говорят о том, что удовлетворенность трудом совсем недавно стала объектом изучения разных авторов, но уже получила двойную оценку. Некоторые авторы не считают удовлетворенность фактором, заслуживающим внимания, другие же оценивают ее как единственную возможность повысить работоспособность сотрудника;

Основными направлениями повышения удовлетворенности трудом можно назвать материальные и нематериальные (микроклимат организации, социальный пакет) методы, а также воздействие на психологические особенности каждого человека;

Практический опыт как зарубежных, так и российских ученых большой в вопросе изучения удовлетворенности, но его нельзя считать достаточным. Также одной из проблем является противоречие взглядов разных теоретиков на одну и ту же проблему.

Поставленные задачи были решены не полностью: сложность обработки и обобщения информации, а также выявление взаимосвязи между мотивационной направленностью и удовлетворенностью трудом персонала заключается в том, что данная тема недостаточно изучена разными теоретиками.

Тем самым подтверждается актуальность: замотивированный и удовлетворенный персонал работает более качественно, повышая при этом конкурентоспособность компании, но на данном этапе качественное проведение процесса стимулирования и повышения удовлетворенности трудом качественно невозможна.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асеев, В. Г. Мотивация поведения и формирования личности / В. Г. Асеев. – М. : «София», 1976. – 104 с.
2. Бессокирная, Г. П. Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью / Бессокирная, Г. П.. // Социологический журнал. – 2015. – № 1/2. – С. 186-191.
3. Бурякова, Е. С. Об удовлетворенности трудом, как слагаемом эффективной деятельности рекрутера // Московский психологический журнал. – 2008. – №3. – 238 с.
4. Вердербер, Р. Психология общения / Р. Вердербер, К. Вердербер. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2011. – 320 с.
5. Вечерин, А. В. Субъективные факторы удовлетворенности трудом сотрудников организаций / А. В. Вечерин. // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2015. – № 2. – С. 96-111.
6. Воробьев, П. В. Менеджмент: учебное пособие / П. В. Воробьев. // МГСУ. – Тольятти. – 2010. – 225 с.
7. Гаврилова, О. В. Удовлетворенность как социально-психологическая категория / О. В. Гаврилова. // М. : SuperInf, 2014. – 290 с.
8. Галимова, Э. Э. Исследование роли эмоциональных составляющих в системе оценки удовлетворенности трудовыми эффективностями труда персонала / Э. Э. Галимова. // Образование и саморазвитие – 2011 – № 3(25) – 175-180 с.
9. Головин, С. Ю. Словарь практического психолога / С. Ю. Головин. – Минск : Харвест, 1998. – 300 с.

10. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2009. – 400 с.
11. Зайцев, Г. Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г. Г. Зайцев. – СПб. Северо-Запад, 2014. – 251 с.
12. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М. : ЕАОИ, 2014. – 216 с.
13. Каверин, С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. – М. : Институт психологии РАН, 2014. – 224 с.
14. Кибанов, Я. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Я. А. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2017. – 485 с.
15. Ковалев, В. И. Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев. – М. : НАУКА, 2013. – 192 с.
16. Конюхов, Н. И. Прикладные аспекты современной психологии: термины, законы, концепции, методы / Н. И. Конюхов. – М. : Справочное издание, автор-составитель, 2012. – 315 с.
17. Личные факторы удовлетворенности трудом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.antropos.ru/articles\\_item.php?lang=rus&aid=179](http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=rus&aid=179), свободный. – Загл. с экрана.
18. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Т. Н. Лобанова. – М. : Гриф УМО ВО, 2015. – 337 с.
19. Лэнд, П. Э. Менеджмент - искусство управлять. / П. Э. Лэнд. – М. : Проспект, – 2005. – С. 196.
20. Магура, М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов // – 2007. – Управление персоналом – № 13-14

21. Макеева, О. В. Адаптация и удовлетворенность трудом: эмпирические исследования, обобщения и результаты // – 2015. – Библиосфера – № 3, с. 87–95.
22. Маккеланд, Д. К. Мотивация достижения / Д. К. Маккеланд. – М.: Евразия, 1998. – 285 с.
23. Маклаков, А. Г. Общая психология: учебник для ВУЗов / А. Г. Маклаков. – СПб. : Питер, 2012. – 583 с.
24. Маслоу, А. Х. Мотивация и личность / А. Х. Маслоу. – СПб. : «Евразия», 1999. – 478 с.
25. Обуховский, К. Г. Психология влечения человека / К. Г. Обуховский. – М. : ИНФРА-М, 1971. – 240 с.
26. Основные взгляды (концепции) на сущность мотивов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://psyera.ru/osnovnye-vzglyady-koncepcii-na-sushch-hyperlink> "https://psyera.ru/osnovnye-vzglyady-koncepcii-na-sushchnost-motivov-51.htm"nost-motivov-51.htm, свободный. – Загл. с экрана.
27. Понятие и содержание термина "мотивация" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://izron.ru/articles/tendentsii-razvitiya-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunarodnoy-nauch/sektsiya-19-upravlenie-i-razvitie-personala/ponyatiya-soderzhaniya-termina-motivatsiya/>, свободный. – Загл. с экрана.
28. Представления о мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://studbooks.net/1323970/psihologiya/predstavleniya\\_motivatsii](http://studbooks.net/1323970/psihologiya/predstavleniya_motivatsii), свободный. – Загл. с экрана.
29. Процессуальная модель Портера и Лоулера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://studwood.ru/1083557/menedzhment/protseualnaya\\_model\\_portera\\_i\\_loulera](https://studwood.ru/1083557/menedzhment/protseualnaya_model_portera_i_loulera), свободный. – Загл. с экрана.

30. Психологический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.psychologies.ru/glossary/15/pobujdenie/>, свободный. – Загл. с экрана.

31. Сербинский, Б. Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Б. Ю. Сербинский. – М. : под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина, 2000. – с.

32. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "управление персоналом", "Организационное поведение", "Мотивация персоналом" / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – : 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2015. – 410 с.

33. Теория и практика мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://searchinform.ru/kontrol-sot> HYPERLINK "https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/teoriya-i-praktika-motivatsii-personala/"rudnikov/motivatsiya-personala/teoriya-i-praktika-motivatsii-personala/, свободный. – Загл. с экрана.

34. Теория мотивации Фрейда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.konspekty.net/stati/statya-teoriya-motivatsii-freyda.html> , свободный. – Загл. с экрана.

35. Теория человеческой мотивации в теории А. Адлера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://referat911.ru/Psihologiya/priroda-chelovecheskoj-motivacii-v-teorii/19095-1138416-place2.html>, свободный. – Загл. с экрана.

36. Трапицын, С. Ю. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / С. Ю. Трапицын. – СПб. : ООО «Книжный Дом», 2013. – 240 с.

37. Уткин, Э. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Э. А. Уткин. – М. : Гриф УМО ВО, 2015. – 482 с.

38. Ушаков, Ф. Ф. Толковый словарь русского языка / Ф. Ф. Ушаков. – : М. : Гос. ин-т "Сов. энцикл.", 1940. – 5527 с.
39. Фромм, Э. З. Бегство от свободы / Э. З. Фромм. – М. : АСТ, 2017. – 288 с.
40. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – : Директ-Медиа, 2015. – 375 с.
41. Ядов, В. А. Мотивация труда: проблемы и пути развития исследований / В. А. Ядов. – Советская социология : Т. 2. М.: Наука, 1982. – 432 с.