

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОСРЕДСТВОМ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Автор: студентка группы ЗППМ-21-ДО, СибУПК  
Шевченко Екатерина Михайловна  
Научный руководитель: канд. психолог. наук, доцент  
Попова Оксана Николаевна

## ОСНОВАНИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

### АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

В высоконкурентном мире ключевым фактором успеха организации является эффективное использование человеческого капитала, в связи с этим, особо актуальной становится проблема повышения эффективности трудовой деятельности и мотивация труда сотрудников.

### ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мотивационное пространство в организациях.

### ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мотивационные профили работников организаций.

### ГИПОТЕЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для повышения эффективности трудовой деятельности сотрудников необходимо мотивационное пространство, учитывающее мотивационные профили сотрудников.

### ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Выявление основных характеристик мотивационного пространства способствующего повышению уровня трудовой мотивации и эффективности труда сотрудников в условиях частного бизнеса.

### ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Изучить научные публикации на тему формирования мотивационной среды.
- Выявить мотивационные факторы, оказывающие влияние на уровень производительности персонала в организациях.
- Разработать программу повышения мотивационной составляющей и оценить ее влияние посредством эмпирического эксперимента.
- Разработать рекомендации по оптимизации системы мотивации персонала с целью повышения эффективности их трудовой деятельности.

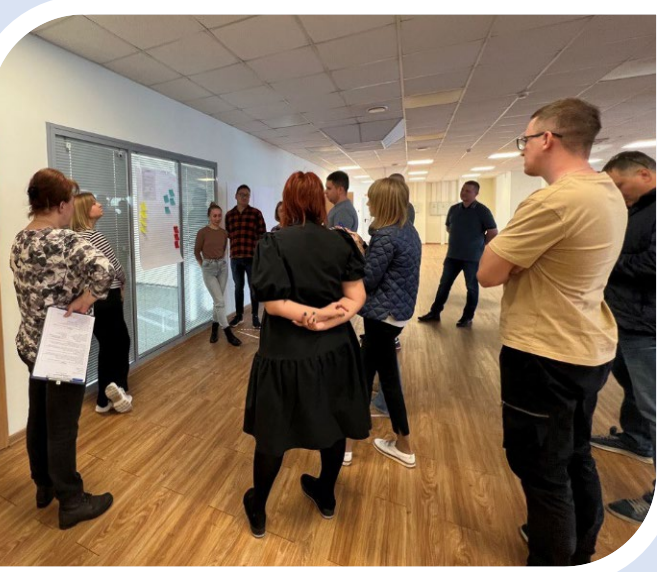


### ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫБОРКИ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

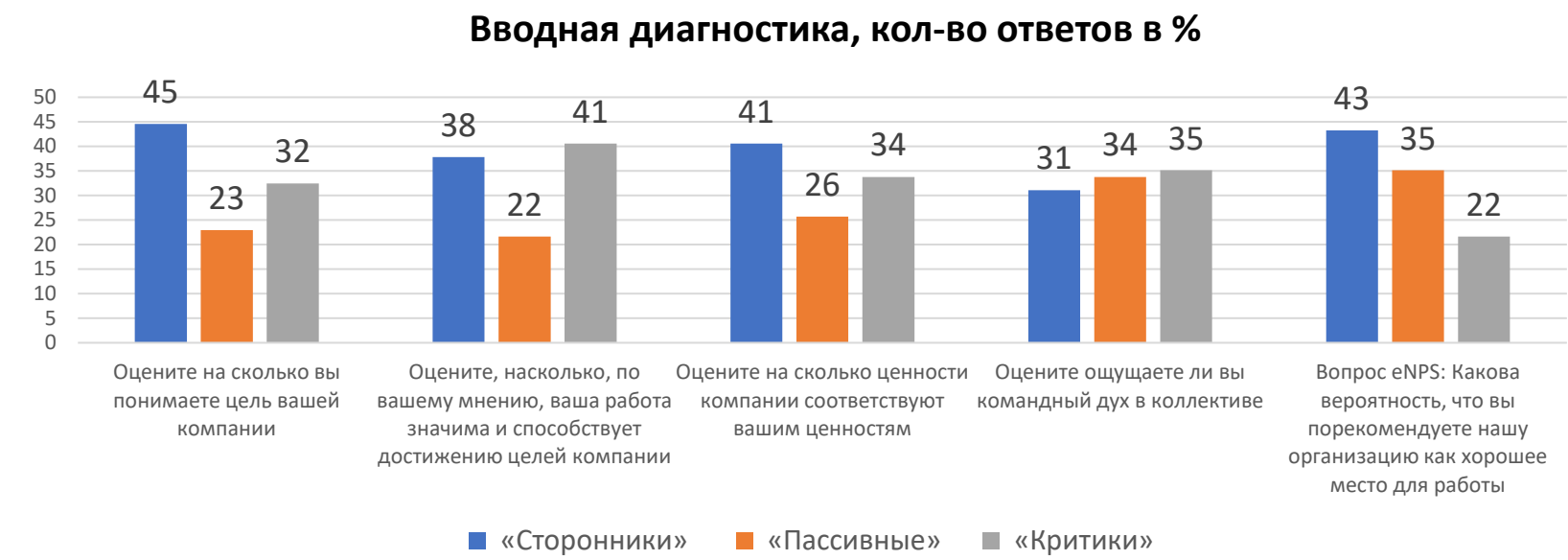
Эмпирическое исследование проводилось на базе компании ООО ПО «Росэнергоресурс», г. Новосибирск. В исследовании приняло участие 74 сотрудника офисного подразделения в возрасте 25 до 58 лет: 44 женщины и 30 мужчин.

### МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

| Название методики и автор                                         | Цель использования                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| eNPS (Employee Net Promoter Score), (Ф.Райхельд)                  | Первичная оценка мотивационного пространства в организации                   |
| «Стремление к успеху», «Стремление к избеганию неудач» (Т. Элерс) | Дифференциальная оценка мотивационной направленности личности                |
| Методика оценки групповой мотивации (И.Д. Ладанов)                | Оценка мотивационного климата в рабочей группе, коллективе                   |
| Методика «Смысловые ориентации» (Д. А. Леонтьев)                  | Исследование уровня осмысленности жизни и наличия целей в будущем у индивида |



## ПЕРВИЧНАЯ ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА



Эмпирические данные, выявили проблемные зоны в контексте понимания сотрудниками стратегических ориентиров организации: лишь 44% респондентов демонстрируют знание целей компании на 2023-2024 годы.

Кроме того, значительная часть персонала (63%) не может четко сформулировать свою роль в достижении общих результатов, а 60% не идентифицируют себя с ценностями организации.

Лишь 31% сотрудников отмечают наличие командного духа в коллективе, что свидетельствует о фрагментации рабочего процесса. Низкое значение индекса eNPS (22%) указывает на необходимость принятия мер по повышению лояльности и удовлетворенности персонала.

## ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИИ. ФОРМИРУЮЩИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

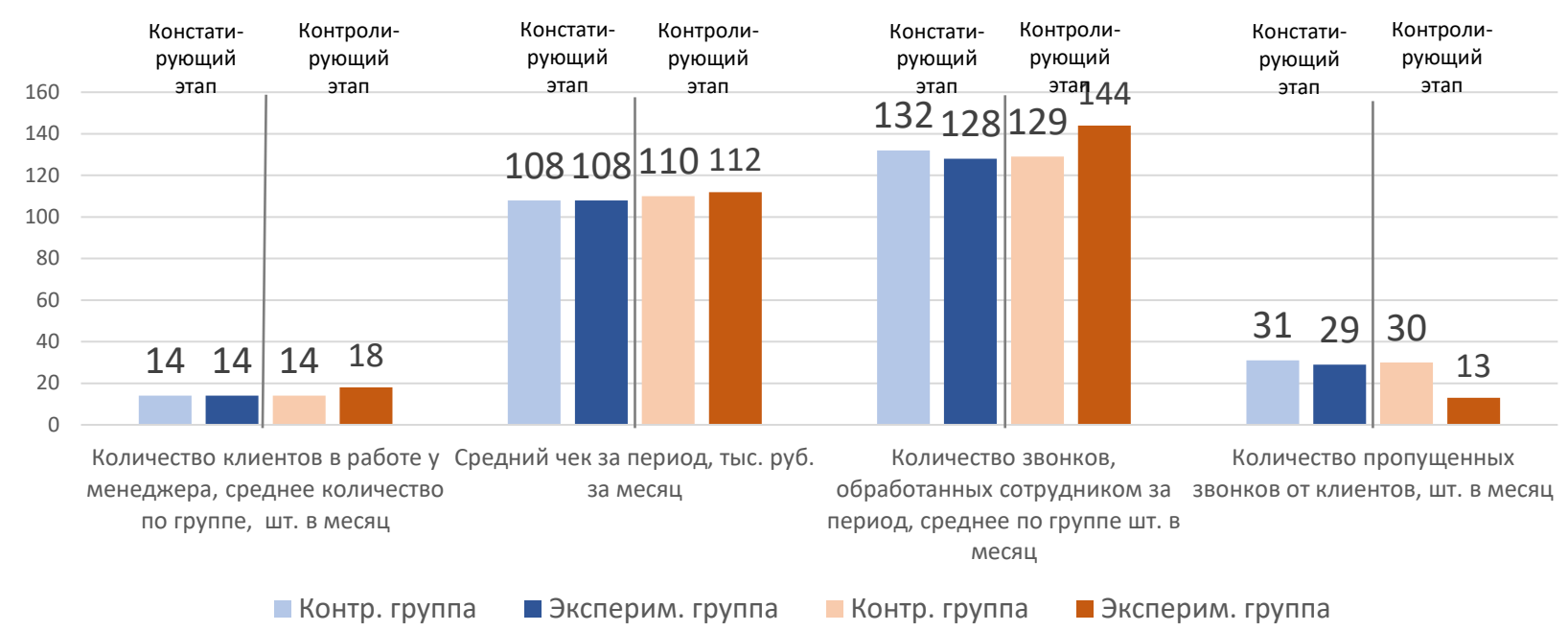
**Цель:** разработка технологии формирования навыков командной работы и повышения эффективности коммуникации между сотрудниками. Проверка результативности разработанной технологии на сотрудниках действующей компании.

**Методика** «Смысловые ориентации» (Д. А. Леонтьев)

**Констатирующий этап:** определена экспериментальная и контрольная группы. Численность каждой группы 12 человек, в том числе 5 женщин, 7 мужчин в возрасте от 25 до 42 лет. Все сотрудники работали в отдельных кабинетах и мало взаимодействовали друг с другом.

**Формирующий этап:** в экспериментальной группе был проведён тренинг, разработанный в соответствии с технологией.

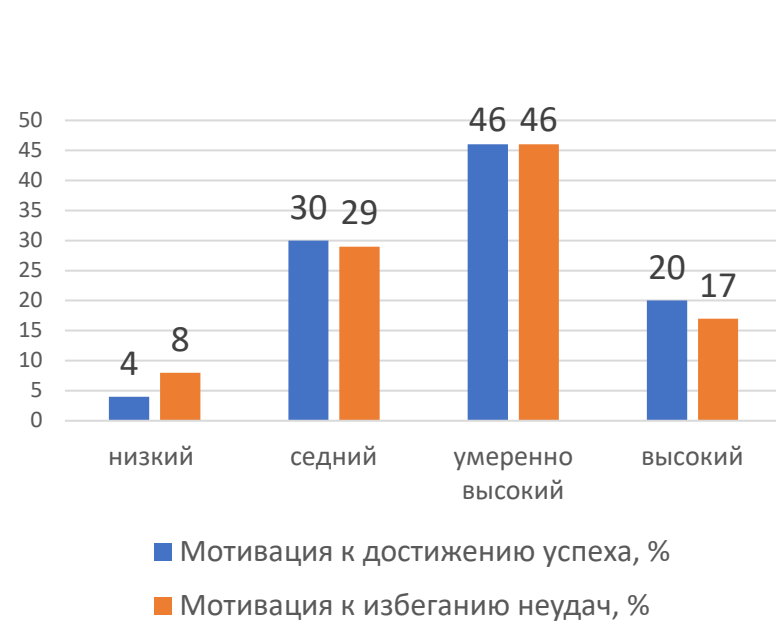
**Контрольный этап:** проведены повторные психодиагностические тестирования для оценки эффективности воздействия тренинга и выявления изменений в экспериментальной группе.



По результатам эксперимента технология признана результативной. Респонденты из экспериментальной группы, работавшие менеджерами по продажам, стали более внимательно относиться к звонкам клиентов, на 56% снизилось количество пропущенных звонков и на 14% увеличилось среднее количество обработанных звонков на одного сотрудника.

Из проведенного исследования можно сделать вывод, что предложенная технология эффективна для разработки корпоративных тренингов, направленных на формирование навыков командной работы и повышение мотивированности деятельности.

## ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА МОТИВАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ



Методики «Стремление к успеху», «Стремление к избеганию неудач» (Т. Элерс)

Результаты исследования указывают на преобладание оборонительного типа мотивации у значительной части респондентов. Выявлено, что 46% респондентов имеют выраженную мотивацию избегания успеха, и 46% демонстрируют умеренно высокую мотивацию достижения, ориентированную на качественный результат.

30% респондентов характеризуются средним уровнем мотивации как к достижению успеха, так и к избеганию неудач. Данный мотивационный профиль предполагает, что их потенциальная результативность зависит от влияния факторов, таких как уверенность в себе, поддержка со стороны руководства и внешние обстоятельства.

Результаты исследования подтверждают, что для достижения высокой эффективности оптимальным является сочетание высокой мотивации к успеху и низкой мотивации к избеганию неудач. При этом только 20% респондентов демонстрируют высокую мотивацию к успеху, и лишь 8% – низкую мотивацию к избеганию неудач.

В ходе исследования установлен факт наличия низкой мотивации к успеху в сочетании с чрезмерно высокой мотивацией к избеганию неудач у одного из респондентов. Данный мотивационный профиль характеризует его как неэффективного и обусловлен выраженным страхом перед неудачами.

## РАЗРАБОТАННЫЕ И РЕАЛИЗОВАННЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ МОТИВАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА

| № п/п | Аспект социально-психологической структуры трудовой деятельности | Аспекты мотивационного пространства                                                             | Мероприятие                                                                                                            | Статус                                                   |
|-------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1.    | Цель                                                             | Сотрудники понимают какой цели необходимо достичь компании в следующий плановый период          | Мероприятие включения сотрудников в процесс формирования годового плана компании (стратегическое планирование)         | Разработано, внедрено, ежегодно повторяемое              |
| 2.    | Отношение к труду                                                | Сотрудники могут описать свое влияние на результаты деятельности компании                       | Оперативные еженедельные планерки по понедельникам (операционное планирование)                                         | Разработано, внедрено, еженедельно повторяемое           |
|       |                                                                  |                                                                                                 | Мотивационные встречи по пятницам закрывающие рабочие задачи (операционное планирование)                               | Разработано, внедрено, еженедельно повторяемое           |
|       |                                                                  |                                                                                                 | “Мой вклад в успех”: Интерактивная сессия: Формат: Мастер-класс или тренинг с элементами групповой работы и дискуссий. | Разработано, рекомендовано для проведения                |
| 3.    | Стимулы труда                                                    | Формирование навыков командной работы и повышение эффективности коммуникации между сотрудниками | Тренинг «Я-Ты-Мы» (эффективность проверена формирующим экспериментом)                                                  | Разработано, внедрено                                    |
|       |                                                                  |                                                                                                 | Тренинги и деловые игры на командообразование.                                                                         | Разработано, рекомендовано для реализации, раз в квартал |
|       |                                                                  | Понятные бизнес-процессы в организации                                                          | Тренинг в формате деловой игры. Моделирование бизнес процессов.                                                        | Разработано, рекомендовано для реализации, раз в квартал |
| 4.    | Мотивы труда                                                     | Анализ результатов, четкие критерии и маркеры профессионализма и результативности сотрудников   | Разработка системы KPI и материальной мотивации, поощрений                                                             | Разработаны рекомендации                                 |

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

**Формирование мотивационного пространства, способствующего повышению эффективности трудовой деятельности** – это стратегическая задача, требующая системного, индивидуализированного и динамичного подхода, ориентированного на достижение целей организации и развитие потенциала каждого сотрудника.

**Рекомендации по формированию мотивационного пространства:**

- Создание благоприятной организационной культуры.** Благоприятная организационная культура, характеризующаяся открытостью, доверием, поддержкой и ориентацией на ценности, способствует повышению мотивации и эффективности персонала. **Результат:** Улучшение командной работы, повышение уровня доверия, снижение конфликтов, повышение мотивации и общей эффективности.
- Внедрение системы индивидуального развития, учитывающей мотивационные профили сотрудников.** Дифференцированный подход к развитию персонала, основанный на выявленных мотивационных профилях, способствует повышению вовлеченности и эффективности сотрудников. **Результат:** Повышение мотивации, улучшение профессиональных навыков, рост производительности.
- Применение системы грейдов.** Система грейдов, основанная на объективных критериях оценки должностных позиций, обеспечивает прозрачность и справедливость в оплате труда, что положительно влияет на мотивацию персонала. **Результат:** Повышение удовлетворенности оплатой, снижение текучести кадров, повышение мотивации к карьерному росту.
- Внедрение системы нематериального поощрения.** Система нематериального поощрения, основанная на признании заслуг и создании благоприятной атмосферы, является важным фактором поддержания мотивации и вовлеченности персонала. **Результат:** Повышение вовлеченности, улучшение командной работы, рост удовлетворенности.