

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра психологии

ДАВЫДОВА КАРОЛИНА КОНСТАНТИНОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ СОТРУДНИКОВ,
РАБОТАЮЩИХ В УДАЛЕННОМ РЕЖИМЕ**

Направление подготовки 37.03.01. Психология
Направленность (профиль) образовательной программы
Социальная психология

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой
к.пс.н., доцент Дубовик Е.Ю.

 24.05.2022

Научный руководитель
к.пс.н., доцент,

Дьячук А.А.

 24.05.2022

Обучающийся

Давыдова К.К.

 24.05.2022

Дата защиты

24.06.2022

Оценка

Красноярск 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЙ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОГО РЕЖИМА РАБОТЫ.....	8
1.1. Проблема мотивации в психологических исследованиях.....	8
1.2. Особенности мотивации сотрудников в условиях удаленной работы.....	20
1.3. Способы и методы повышения мотивации трудовой деятельности при удаленном режиме работы.....	24
Выводы по Главе 1.....	29
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ СОТРУДНИКОВ.....	31
2.1. Анализ качества и структуры мотивации сотрудников, работающих в удаленном режиме.....	31
2.2. Социально-психологические условия повышения мотивации достижения.....	39
2.3. Оценка динамики мотивации достижений при реализации условий.....	42
2.4. Методические рекомендации поддержки и повышения мотивации при переходе сотрудников на удаленный режим работы.....	47
Выводы по Главе 2.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

В России, как и в других странах, рынок труда претерпевает структурные изменения. Наряду с традиционными формами занятости появляются новые, меняется организация трудовой деятельности. Большинство изменений связаны с переопределением рабочих отношений, особенно с точки зрения форм занятости на границе занятости и самозанятости.

Пандемия COVID-19 оказала и продолжает оказывать огромное влияние на все сферы жизни. Мир прошел этапы изоляции, карантина, масочного режима и многого другого. Различного рода ограничения вызвали переход большого количества организаций на удаленный режим работы, который оказался достаточно эффективным способом для снижения риска заболеваемости сотрудников. В первые несколько месяцев руководители не увидели сильных изменений, т.к. сотрудники на удаленной работе работали также эффективно, как и раньше.

Опыт некоторых компаний показывает, что в первые месяцы удаленной работы может наблюдаться рост эффективности сотрудников, срабатывает эффект новизны, смена рабочей обстановки, ненормированный рабочий день и т.д. Отсутствие необходимости содержать офис, транспортных расходов, оплаты коммунальных услуг, работы вспомогательного персонала, и др. создают видимость «удаленной эффективности работы», и руководитель начинает думать о том, чтобы сохранить этот режим работы на постоянной основе.

При этом переход на новые формы занятости вызвал возникновение проблем у ряда сотрудников. Эффективно работать из дома мешали разные факторы, в том числе бытовые аспекты (ремонт у соседей, семья). Кто-то психологически не был готов работать удаленно, таким сотрудникам сложно было себя организовать и заставить что-то делать. Возникшие в процессе

перехода проблемы, непосредственно приводят к снижению мотивации у сотрудников.

Снижение мотивации определяет необходимость изучения условий, влияющих на мотивацию сотрудников, ведь именно мотивация позволяет человеку удовлетворять свои потребности и достигать успеха в работе.

Теории мотивации рассматривались в трудах многих отечественных и зарубежных психологов. Их можно разделить на две группы – содержательные и процессуальные. Самую известную теорию мотивации предложил А. Маслоу, в которой человек мотивируется за счет удовлетворения своих потребностей. Теория мотивации Ф. Герцберга связана с удовлетворенностью и неудовлетворенностью по независимым условиям и характеристикам труда. Согласно теории Ф. Тейлора, сотрудники организации в значительной степени заинтересованы в труде, если материальное вознаграждение связано с результатами их труда. Д. Макклеланд выделил потребности в достижении, власти и принадлежности, которые влияют на исполнение сотрудниками обязанностей.

Согласно исследованиям В.Н. Скворцова и Е.А. Маклаковой, факторами профессиональной мотивации являются заработная плата, система вознаграждений (благодарственные письма, подарки, премии, доплаты, стимулирующие выплаты), условия труда, безопасность, стабильность и социальная защищенность. Также важным является наличие контроля, климат в коллективе, конкуренция среди коллег, некоторые из этих факторов теряют свою актуальность при удаленной работе и самозанятости.

Такие исследователи профессиональной мотивации как В.Ю. Гарина, В.А. Грищук, В.Р. Ключникова, О.А. Хэгай рассматривают мотивированного работника как человека, который «работает продуктивно, заинтересованно, творчески, проявляя разумную инициативу», что составляет основу эффективности функционирования организации. В основе профессиональной мотивации заложены цели и ценности работника, его

основные потребности, поэтому проблема профессиональной мотивации – одна из главных проблем психологии.

В современном мире на деятельность сотрудников влияют такие важные мотивационные характеристики, как интерес к выполняемому делу, вера в свои способности успешное достижение результата, умение справляться с трудностями, адекватная реакция на неудачи и проявление настойчивости.

Наиболее актуальной для сотрудников становится мотивация достижения. Становление мотивации достижения определяет не только профессиональное развитие, но и стремление сотрудника достичь высоких результатов в своей профессии. Первым мотивацию достижения выделил Г. Мюррей, который рассматривал ее как стремление справляться с трудностями, направленность на получение высокого результата по сравнению с уже достигнутыми. Мотивацию достижения исследовали Д. Макклелланд, Р. Аткинсон, Х. Хекхаузен, которые отмечали, что люди, мотивированные успехом, лучше справляются с задачами.

В отечественной психологии проблемой мотивации достижения занимается Т.О. Гордеева, рассматривая ее как достиженческую деятельность, которая мотивируется стремлением сделать что-то лучше. М.Ш. Магомед-Эминов определял мотивацию достижения, как систему интегрированных в целое когнитивных и аффективных процессов, регулирующих деятельность.

Мотивация достижения играет не последнюю роль в регуляции поведения человека. Развитие современного общества, научно-технический прогресс, расширение профессиональной сферы, повышение престижа образования ставят человека перед необходимостью достигать успеха в разных ситуациях, будь то конкурсный отбор или соревнование. Поведение людей в таких ситуациях напрямую зависит от силы мотивации достижения.

Несмотря на то, что мотивация достижения достаточно изучена, при этом недостаточно исследований мотивации специалистов с

удаленным режимом работы, а также практико-ориентированных работа, направленных на повышение мотивации достижения у сотрудников, работающих удаленно, что определило актуальность выпускной квалификационной работы.

Цель работы: рассмотреть и создать социально-психологические условия повышения мотивации достижения сотрудников, работающих в удаленном режиме.

Объект работы: мотивационная сфера сотрудников, работающих в удаленном режиме.

Предмет работы: социально-психологические условия повышения мотивации достижения сотрудников, работающих в удаленном режиме.

Проектная идея: специально организованные социально-психологические условия, такие как формирование чувства общности, принадлежности к определенному коллективу, расширение представлений о собственной деятельности и ее значимости в коллективе, принятие личной ответственности, развитие целеполагания, фиксация, на достигаемых результатах способствуют повышению мотивации достижения сотрудников, работающих в удаленном режиме.

В соответствии с поставленной целью определены основные задачи работы:

1. Раскрыть сущность проблемы мотивации в психологии.
2. Определить особенности мотивации сотрудников в условиях удаленной работы.
3. На основе анализа литературы выделить способы и методы повышения мотивации достижения сотрудников, работающих в удаленном режиме.
4. Создать социально-психологические условия для повышения мотивации достижения сотрудников, работающих в удаленном режиме.

5. Проанализировать динамику мотивации достижения сотрудников, работающих в удаленном режиме в процессе создания социально-психологических условий.

Методы и методики исследования:

Теоретические: анализ, сравнение и обобщение научной литературы по проблеме исследования.

Эмпирические: опросный метод (Опросник профессиональной мотивации Е.Н. Осина, Т.О. Гордеевой, «Диагностика переживаний в деятельности» Д.А. Леонтьева; Мотивация достижений и избегания неудачи А. Мехрабиана).

Обобщения и обработки информации: сравнительный анализ с помощью критерия Манна-Уитни и Вилкоксона.

В апробации проекта приняли участие сотрудники, работающие в сфере закупок в удаленном режиме: 10 человек, женщины в возрасте от 21 года до 28 лет, со стажем работы от 3 месяцев до 5 лет. В качестве группы сравнения принимали участие 10 женщин, работающие в сфере закупок полный рабочий день, в возрасте 21–28 лет

Структура работы: Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЙ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОГО РЕЖИМА РАБОТЫ

1.1. Проблема мотивации в психологических исследованиях

Проблема мотивации является одной из фундаментальных проблем как отечественной, так и зарубежной психологии, про которую Х. Хеккаузен говорил о том, что вряд ли есть другая такая область психологических исследований, к которой можно было бы подойти с разных сторон [47].

Изучению мотивации посвящено большое количество исследований отечественных и зарубежных психологов, таких как: В.Г. Асеев, В.К. Вилюнас, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, В.С. Мерлин., Ю.Б. Орлов, П.В. Симонов, Д.Н. Узнадзе, П.Н. Якобсон, Дж. Аткинсон, Г. Холл, К. Мадсен, А. Маслоу, Х. Хекхаузен, Д. Макклеланд и других.

Сложность и многоаспектность проблемы мотивации определяют многообразие понимания ее сущности, природы, структуры, функций мотивов. Разработка проблемы мотивации в современной психологии связана, прежде всего, с анализом источников деятельности человека, побудительных сил его активности, поведения. Идет поиск ответа на вопрос о том, что движет человеком, что заставляет его действовать, каковы мотивы, для чего он делает что-либо [14].

Среди различных школ современной психологии существуют различия в определении мотивации. В узком смысле слова, по мнению П.М. Якобсона, это мотивация конкретных форм человеческого поведения. В широком смысле слова мотивация поведения означает совокупность тех психологических моментов, которые определяются поведением человека в целом [1].

Д.А. Леонтьев считает, что мотивация – это совокупность психологических причин, обуславливающих поведение человека [27].

С точки зрения В.Г. Асеева, мотивация – это совокупность мотивов, побуждающих к достижению цели [1].

Мотивацию рассматривают также как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М.Ш. Магомед-Эминов), процесс действия мотива и механизм, определяющий формы деятельности (И.А. Джидарьян).

В.К. Вилюнас в своих работах говорит о том, что мотивация – есть совокупная система процессов, отвечающих за побуждение к деятельности.

Многие исследователи проблемы мотивации сходятся во мнении, что мотивация представляет собой сложную систему, включающую в себя определённые иерархические структуры (В.Г. Асеев, Л.И. Божович, А. Маслоу, Б.И. Дадонов). При этом под структурой понимается относительно устойчивое единство элементов, их взаимосвязей и целостности объекта.

В психологии под мотивацией принято понимать влечение или потребность, внутреннее состояние, которое активизирует, направляет и поддерживает человеческое поведение [6].

Возникновение мотивации можно описать в следующей последовательности: на первом этапе происходит появление потребности; на втором этапе потребность осознается; на третьем этапе происходит осознание стимула; и на четвертом этапе при содействии стимула происходит преобразование потребности в мотив, осознание мотива [49].

Большинство ученых определяют понятие мотивации как систему, основанную на сочетании внутренних факторов и внешних стимулов, определяющих поведение человека [44].

Существует три основных направления в изучении мотивации. Первое направление – содержательные теории (А. Маслоу, Э. Дэсси, Р. Райан, Д. Макклелланд и др.), анализирующие факторы, которые влияют на мотивацию и потребности, побуждающие человека к деятельности изнутри [11].

Например, Э. Деси и Р. Райан разработали теорию мотивации, согласно которой люди руководствуются стремлением к росту и достижениям. Получение опыта преодоления препятствий, по их мнению, играет очень важную роль в формировании самооощущения. Люди часто мотивируются извне (деньги, награды или признание), тогда как теория самодетерминации фокусируется на внутренней мотивации, на желании человека принимать новое, становиться лучше, чем раньше.

Э. Деси и Р. Райан в качестве признака внутренней мотивации рассматривается удовольствие от деятельности, радость от ее реализации, при этом человек ищет новые, более сложные задачи, для расширения своих способностей и знаний. Это такая аутентичная мотивация, которая принята и создана самостоятельно. Здесь очень важной характеристикой внутренней мотивации является удовольствие от деятельности.

Внешнюю мотивацию они рассматривали как влияние на человека в стрессовом состоянии, в этом случае деятельность уже не приносит ему удовольствия. Она осуществляется ради чего-то другого – для достижения определенных целей, а не ради себя самой. К внешней мотивации они относят такие понятия как поощрение-наказание, принуждение и внешнее давление [9].

Процессуальные теории мотивации (В. Врум, Д. Адамс, Э. Локк и др.) анализируют приложенные человеком усилия для достижения целей. В этих теориях поведение человека определяется не только его потребностями, но и является функцией его восприятия ситуаций, которые являются следствием его поведения.

К третьему направлению относятся теории, в основе которых лежит специфическая картина человека (Д. Макгрегор, У. Оучи). Д. Макгрегор предложил XY-теорию, где теория X – предполагает авторитарное руководство работниками, человеку нравится быть ведомым, чтобы его действиями руководили, а теория Y – демократическое руководство, берет за

отправную точку изначальную амбициозность человека.

Мотив как психологический феномен рассматривают в разных направлениях. С.Л. Рубинштейн, например, отмечал, что некоторые вещи становятся объектами желаний и потенциальными целями действий [37].

Отечественные психологи, такие как К.К. Платонов [35], В.С. Мерлин, говорили об устойчивых характеристиках личности, к которым относятся предпочтения, наклонности, ценности, мировоззрение и идеалы, определяющие поведение в такой же мере, как и внешние стимулы.

В.Г. Асеев, П.М. Якобсон, В.И. Ковалев [1; 50; 16] сформулировали характеристику удовлетворенности как положительного эмоционального состояния, которое является одним из факторов, влияющих на продолжительность деятельности.

Зарубежные психологи рассматривают мотив как состояние, а под мотивацией понимают любое состояние человека, заставляющее его действовать или бездействовать.

Следует отметить, что в отечественной психологии мотивы рассматриваются в связи с изучением структуры деятельности и сознания человека. Анализ литературы показал, что в мотивах воплощаются потребности и приобретает «предметное» выражение, которое в дальнейшем будет направлено на активность человека.

Наиболее значимым автором является А.Н. Леонтьев. Он дает определение мотиву как объективному, побуждающему и направляющему деятельность, отвечающему той или иной потребности, конкретизируя и удовлетворяя ее. Мотивы, которые наполняют деятельность смыслом, являются ведущими в деятельности человека и занимают центральное положение, имеют наибольшее значение для развития личности, а второстепенные и подчиненные мотивы будут побуждающими [22].

Трактование мотива идет в двух направлениях. В первом случае мотив трактуется в соотнесении с потребностью (Ж. Нютенн, А. Маслоу) [30; 26], во втором с переживанием этой потребности и путями ее удовлетворения

(С.Л. Рубинштейн) или с предметом потребности [40].

М.Ш. Магомед-Эминов уделяет особое внимание сложности и многомерности структуры мотива [24].

А.Н. Леонтьев в рамках теории деятельности говорит о мотиве как об обозначении объекта, который конкретизирует потребность и на который направляется деятельность [22].

Понятие мотив соотносится с такими понятиями как потребность, влечение, побуждение, склонность, стремление. Отмечая нюансы толкования этих терминов, можно отметить динамический момент направления действия на определенные целевые состояния, которые, независимо от их специфики, всегда содержат ценностный момент.

Мотив характеризует процесс, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне.

Также можно встретить такое употребление термина «мотив» как определённая группа причин психологического характера, которая объясняет поведение человека, его начало, направленность и деятельность. Понятие «мотив» тесно связано с понятиями «цель» и «потребность», которые взаимодействуют между собой и во многом определяют мотивационную сферу личности [23].

Интересы, желания, намерения и задачи, наряду с потребностями и целями, побуждают поведение человека. Интерес представляется как особое мотивационное состояние познавательного характера, связанное с действующей на данный момент потребностью довольно опосредованно [19]. Осуществляя деятельность, направленную на реализацию цели, субъект сталкивается с препятствиями, которые необходимо преодолеть – в такой ситуации как раз и возникает мотивационный фактор или задача. Намерения и желания как мотивационные состояния постоянно меняют друг друга, появляются, изменяются в соответствии с условиями выполнения действий. Данные факторы мотивации в разной степени влияют непосредственно на мотивацию поведения личности. При этом в структуре мотивации они

играют роль инструмента, не являясь побуждением к деятельности.

Среди потребностей и целей, которые человек контролирует, есть те, которые он не осознает или осознает с трудом [1].

Ценности и потребности человека формируют значения, которые определяют порядок явлений или объектов в жизни человека. Явления или объекты, связанные с удовлетворением личных потребностей и ценностей, имеют большое значение. Потребности и ценности людей различны, они индивидуальны и уникальны, своеобразны по способу реализации [29].

Побуждение к действию определенным мотивом и есть мотивация. Мотив участвует в мотивации до тех пор, пока цель не будет достигнута.

В современной психологии используют различные способы классификации мотивации. Одним из фундаментальных трудов, посвященных мотивации, является «Мотивация и деятельность» Х. Хекхаузена. Он отмечает, что поведение – это действие, которое можно стимулировать как изнутри (экстринсивно), так и извне (интринсивно). Экстринсивная (внешняя) мотивация – это совокупность мотивов, вызванных действием на объект внешних факторов: условий, обстоятельств, стимулов, не относящихся к содержанию той или иной деятельности, а интринсивная (внутренняя) мотивация имеет внутренние причины, связанные с жизненной позицией человека, его потребностями, желаниями, стремлением, мотивами, интересами и установками. Внутренне мотивированный, человек действует «добровольно», не руководствуясь внешними обстоятельствами [47].

Мотивация – это система процессов стимулирования, направленных на выполнение каких-либо действий или действий для удовлетворения желаний, потребностей, мотивов, интересов и достижение целей. Как видно из определения, концепция мотивации объединяет силы разных стимулов в общую структуру.

Л.С. Выготский в своих работах дает довольно широкое понятие «мотивационной сферы», которая касается аффективной и волевой сферы личности, а также переживаний и удовлетворения потребностей [5].

Для мотивационной сферы личности очень важна устойчивость и сила мотивов. Мотивацию можно различать по принципу конкретной деятельности. Запуску механизма мотивации может помочь стимулирование. При этом сам стимул не обязательно должен стать мотивом, человек может даже не принять стимул полностью, но итог будет весьма заметным.

При оценке мотивационной сферы личности используются все упомянутые параметры. Для того чтобы деятельность человека была эффективной и приносила высокие результаты, важно соблюдение следующих условий, такие как множественность мотивов в конкретной сфере деятельности, их развитость, положительное отношение к процессу, устойчивость и сила мотива, определенная иерархия в структуре мотивации.

Мотивация является фактором, помогающим активизировать человека к работе. Процесс мотивации должен быть организован, поскольку совершенное действие, не имеющее какой-либо мотивации, может завершиться не так эффективно, как ожидалось, или вообще не завершиться. При наличии мотивации эффективность увеличивается в несколько раз, а конечный результат может быть кардинально противоположным по качеству и скорости выполнения.

Мотивация – это динамический процесс психофизиологического плана и одновременно набор факторов, инициирующих активность субъекта и определяющих направление его деятельности. При этом мотивация – это еще и комплекс факторов, которые инициируют предметную деятельность, определяют направление усвоения новых знаний, овладения навыками и умениями.

Общую структуру мотивации человека можно понять по схеме, представленной в кратком психологическом словаре [18]. Автор схемы А.Г. Асмолов говорит о том, что мотивация включает в себя три группы факторов, которые можно считать тремя уровнями мотивации.

К первой группе факторов относятся источники деятельности, ее конечные причины: либидо, потребность в самоактуализации, смысл жизни,

ценности, инстинкты и др. Эти факторы всегда обобщенные, устойчивые, стабильно характеризующие человека и относящиеся в равной степени, как к мотивации, так и к личности.

Во второй группе находятся факторы, обеспечивающие выбор направленности деятельности в конкретной ситуации. Но, это не сознательный выбор, который мы делаем, взвешивая и оценивая все альтернативы, а о выборе, который делается без участия сознания, автоматически. Речь идет о собственно мотивационных факторах, а не личностных в узком смысле слова. Главный мотив не обязательно должен победить в общей иерархии. Конкретная ситуация характеризуется уникальной динамической констелляцией причин и детерминант поведения.

К третьей группе факторов, и, следовательно, третьему уровню мотивационных процессов относятся факторы, которые обеспечивают собственно регуляцию, направленность деятельности на реализацию мотива. При определении деятельности важно также проанализировать, что помогает довести деятельность до конца, не отклоняясь от курса, это цели, установки, эмоциональные процессы, то есть то, что входит в понятие регуляции. Сигналами на этом пути служат эмоциональные процессы. Ориентируясь на эмоции, человек вносит коррективы в свой путь к предмету потребности. Установки также выступают в роли регуляторов. Они являются концентратами ранее полученного человеком опыта действий. Опыт, вариации действий сохраняются аккумулярованными в виде установок, а установки, в свою очередь, включаются в систему мотивационной регуляции деятельности и придают ей стабильность.

Ряд исследователей, таких как А. Маслоу, В.Г. Асеев, Л.И. Божович, говорят о мотивации как о некоторой составной структуре, включающей в себя определенные иерархизированные структуры [1; 3; 26].

В рамках научных работ этих авторов можно увидеть структуру мотивации как единство ряда элементов, их взаимосвязи, а также целостности объекта.

В.Г. Асеев в рамках анализа структуры мотивации говорит о единстве процессуальных и дискретных характеристик, а также о положительном и отрицательном основании ее составляющих.

При этом структура мотивации и мотивационная сфера, по его теории, не статичны, а являются образованием, которое развивается и изменяется в жизненном процессе человека [1].

Б.И. Додонов выделил четыре структурных компонента мотивации:

- удовольствие от самого факта деятельности;
- значимость для личности результата деятельности;
- «мотивирующая» сила вознаграждения, за деятельность;
- давление, принуждающее к действию [13].

Первый компонент называется «гедонистическая» составляющая мотивации, а остальные три составляющие являются целевыми.

В тоже время первые два компонента отвечают за направление человека на процесс и результаты деятельности, будучи внутренними по отношению к самой деятельности. Третий и четвертый компоненты фиксируют внешние факторы и влияния (отрицательные и положительные) по отношению к деятельности.

Вопрос о качественных различиях мотивации первым поставил К. Левин. Он подробно рассмотрел вопрос о механизмах мотивационного действия внешнего давления, вынуждающего человека совершать действие или демонстрировать поведение, отличное от того, к которому его напрямую привлекает в данный момент», и о мотивационном действии как противоположности «действию», ситуации, в которой поведение человека контролируется первичным или производным интересом непосредственно к делу [20].

Структура поля и направление векторов противостоящих сил в этих ситуациях представляет прямой интерес для К. Левина. В случае непосредственного интереса результирующий вектор всегда направлен на цель, что К. Левин называет «естественной телеологией». Обещание награды

или угроза наказания создают в поле конфликты различной интенсивности и неизбежности [20, с. 169].

Качество мотивации – это характеристика природы побуждений, которая проявляется в том, в какой степени мотивация той или иной деятельности связана с ее процессом (внутренняя мотивация) или с отдельным результатом (внешняя мотивация), а также промежуточные формами между ними (Э. Деси, Р. Райан и др.).

Наиболее подробную теоретическую модель и эмпирические доказательства качественных различий в мотивации в теории самодетерминации представили Э. Деси и Р. Райан [9]. В этой теории прослеживается динамика «вращивания» внутрь мотивов, изначально укорененных во внешних требованиях, не связанных с потребностями субъекта. Центральным является различие внутренней и внешней мотивации.

Внутренне мотивированная деятельность интересна, сама по себе и служит наградой и источником положительных эмоций. Внешне мотивированная осуществляется для чего-то еще, что обеспечивается отдельными результатами (вознаграждение, избежание наказания или осуждения, вклад в общее дело или реализация ценностей, помощь значимому человеку и т.д.) [23].

Альтернативой внешней и внутренней мотивацией выступает амотивация, которая характеризуется отсутствием мотивационной регуляции поведения, то есть человек действует неосознанно.

Э. Деси и Р. Райан выделяют четыре типа мотивации, такие как: экстернальная (возникает в ситуации страха перед наказанием или при ожидании обещанного вознаграждения, поведение контролируется извне), интроецированная (регулируется усвоенными нормами и правилами), идентифицированная (человек понимает важность и ценность своих действий, при этом может не получать от них удовольствия) и интегрированная (близка к внутренней мотивации) [9].

Важную роль в деятельности человека имеет мотивация достижения. Изучение закономерностей ее формирования – это одно из значимых направлений в психологии. Для осуществления любого вида деятельности необходим достаточный уровень мотивации. При этом и очень сильная мотивация может привести к определенным разладам в деятельности и поведении и, как следствие, снижению эффективности. Слишком высокий уровень мотивации может вызвать стресс и напряжение [8].

Мотивация достижения – это стремление к высоким результатам деятельности. Первым определением этому виду мотивации дал Г. Мюррей. Он говорил о том, что быть мотивированным на достижение успеха – это справляться с чем-то трудным, уметь манипулировать объектами, людьми и идеями, соревноваться с другими и превосходить их, а также и самого себя [39].

Д. Макклеланд считал, что потребность в достижении успеха – это бессознательное побуждение к более совершенному действию. Он выделил черты, отличающие людей с ярко выраженной мотивацией:

1. приоритетом является работа в условиях максимального побуждения мотива достижения;
2. мотивация достижения не всегда приводит к высоким результатам, как и высокий результат не всегда следствие мотива достижения;
3. принятие на себя личной ответственности за выполнение деятельности, при условии низкого риска и если успех не зависит от случайности;
4. предпочтение адекватной обратной связи о результатах своей работы;
5. поиск эффективных новых способов выполнения задач [25].

М.Ш. Магомед-Эминов определял мотивацию достижения как систему аффективных и когнитивных процессов, которые регулируют деятельность в ситуации достижения. Он говорит о том, что есть структурные компоненты, регулирующие деятельность, это актуализация (побуждение к деятельности),

селекция (выбор цели и действий), реализация (регуляция выполнения действий) и постреализация (прекращение или смена действий) [39].

Мотив избегания неудачи представляет собой потребность человека в любой ситуации действовать так, чтобы избежать неудачи, особенно в ситуации оценивания.

Субъект, мотивированный на неудачу, часто не уверен в себе, не верит в свои возможности и боится критики. Он, чаще всего, не получает удовольствия от деятельности и тяготится ей. Субъект, нацеленный на достижение успеха, способен правильно оценить свои возможности, достижения и неудачи [7]. Часто такие люди выбирают для себя профессии, которые соответствуют их знаниям, умениям и навыкам. Тот, кто ориентируется на неудачу, часто выбирают для себя либо очень легкие, либо очень сложные профессии, часто не учитывая свои способности, характеризуются завышенной или заниженной самооценкой. Человек, ориентированный на достижение успеха, проявляет большую настойчивость в достижении цели, предпочитает задачи средней или чуть более высокой степени сложности. При преобладании мотивации избегания неудач человек выбирает либо очень легкие, либо очень трудные задачи.

Настроенные изначально на достижение успеха после неудачных попыток, чаще добиваются более высоких результатов, а настроенные на неудачу, добиваются более высоких результатов только после успеха.

Человек, стремящийся к успеху, свои достижения оценивает, как личностные заслуги, благодаря упорству, стараниям, способностям, а неудачи – стечением обстоятельств, невезением. Избегающие неудач, наоборот, свои заслуги приписывают внешним факторам, таким как везение, легкость задачи, а в случае неудачи анализируют свои способности, склонны недооценивать свой потенциал [19].

Таким образом, структура мотивации человека включает много различных факторов как внешних, так и внутренних. Качество мотивации можно понимать, как характеристику возникновения побуждений, которая

напрямую зависит от того, каким образом возникла мотивация, какие факторы, внешние или внутренние, стали причиной ее возникновения.

Мотивация достижения успеха является силой, активизирующей у человека определенные действия, которые могут привести к этому успеху, и проявляется в определенной направленности и настойчивости в деятельности. Избегание неудач – это сформированная установка не допускать ошибок. Стремление к успеху говорит о наличии сильных качеств, в то время как преобладание мотива избегания неудач говорит о низкой активности человека. Можно сделать вывод, что мотивация к достижению успеха является положительной и способствует личностному развитию человека.

1.2. Особенности мотивации сотрудников в условиях удаленной работы

Сейчас во всем мире активно развиваются нестандартные формы занятости. Несмотря на определенные преимущества, существуют и серьезные угрозы. Возникают проблемы с защитой персональных данных, информации о трудовой деятельности, интеллектуальной собственности и др. Новые формы занятости развиваются быстрее, чем законодательная база, в связи с этим работники в такой сфере имеют низкую защищенность своих прав при выполнении трудовых обязанностей или часто вообще не имеют никаких гарантий. Количество рабочих мест растет медленнее, чем происходит высвобождение работников за счет внедрения и использования для совместной работы новых цифровых технологий.

В ситуации пандемии вынужденный удаленный режим работы получил широкое распространение и актуализировал вопросы особенности удаленной работы, возможностей и ограничений, личностных качеств и профессиональных качеств, необходимых для эффективной организации профессиональной деятельности в удаленном формате [41; 42].

Удаленная работа – это современная форма занятости, в условиях которой сотрудник находится на удаленном расстоянии от работодателя и выполняет технические задания за определенную плату.

Она основана, в большинстве своем, на отборе необходимых организационно-технологических ресурсов и их интеграции с компьютерной сетью, что приводит к формированию гибкой системы, приспособленной для ведения успешного бизнеса в современном мире.

Компания, работающая удаленно, обычно представляет собой сеть сотрудников, находящихся в различных местах, которые взаимодействуют друг с другом свободно при выполнении совместных заданий.

Такая форма работы выгодна обеим сторонам: и работодателю, и сотрудникам. Для сотрудников можно выделить следующие преимущества: больше свободы и гибкости в планировании рабочего дня, рабочего места и обязанностей, работодатель при этом экономит на аренде помещений и оборудовании. Но есть и недостатки: трудности с внутренней коммуникацией, социальным взаимодействием, лояльностью и удовлетворенностью сотрудников [28].

Любая форма занятости предполагает определенные условия, имеет определенные требования к качествам личности. В.А. Бодров трактует данную проблему как профессиональную пригодность, которая, по сути, является проблемой взаимной адаптации человека к деятельности (ее средств, содержания, условий, организации), то есть обеспечения пригодности самой деятельности для человека («антропоцентрический» подход), а также оценки и формирования пригодности человека для конкретной деятельности или группы деятельностей («профессиоцентрический» подход).

Одним из наиболее важных факторов, влияющих на выбор человека, является удовлетворенность человека процессом и результатами своего труда, которая включает в себя чувства, убеждения, которые люди испытывают в процессе деятельности. Этот фактор влияет на поведение

людей в процессе деятельности и непосредственно зависит от условий деятельности, социально-психологических особенностей коллектива, уровня материального обеспечения, престижа профессии. Значимым для формирования чувства удовлетворенности трудом является возможность самоутверждения, самооценки и самосовершенствования человека.

Профессиональные требования к индивидуальным особенностям человека чрезвычайно изменчивы, но при этом личностные качества человека являются относительно устойчивыми.

К.М. Гуревич и В.Ф. Матвеев применительно к психологическим качествам отмечают, что некоторые свойства человека сохраняются практически без изменений (например, свойства нервной системы, темперамент), другие меняются на протяжении длительного времени (способности, черты характера, эмоциональная сфера), третьи быстрее адаптируются (познавательные процессы, психомоторика, волевые качества). При этом изменчивость последних качеств достаточно пролонгирована, имеет определенные закономерности и ее можно предсказать и скорректировать [2].

Психология удаленной работы подразумевает под собой не только доверие, свободу и относительную независимость, но и постоянную напряженность, определенные риски [32].

Длительная работа в удаленном режиме может принести существенные риски для эффективной работы компании, а именно:

1. Понижение мотивации и вовлеченности персонала в среднесрочной и долгосрочной перспективе.
2. Потеря синергетического эффекта от работы в команде.
3. Уменьшение возможностей нематериальной мотивации работников.
4. Снижение лояльности к компании как работодателю.
5. Отсутствие «личного контакта» между руководителем и подчиненными, а также между коллегами [12; 17].

Важным аспектом, который следует учитывать при удаленной работе, является мотивация сотрудников. На удаленную, в основном, переходят специалисты, занятые интеллектуальным трудом, такие как: аналитики, бухгалтеры, экономисты, контрактные управляющие. Перевод рабочих, вспомогательного персонала, водителей, врачей и спасателей на удаленный режим работы является сложной задачей [6].

Приходя на работу ежедневно, работник видит здание, в котором он работает, свое рабочее место, коллег. Происходит общение с коллегами по различным вопросам, соблюдается режим работы и т.д. Все это формирует командный дух, ощущение коллективизма, общие ценности и повышает мотивацию сотрудников. У сотрудников, работающих удаленно, возможно снижение мотивации, поскольку, человек постепенно перестает идентифицировать себя с конкретной компанией.

В условиях удаленной работы сотрудник перестает быть частью одного целого коллектива, он выполняет определенные функции, находясь дома. Со временем, компания, в которой он работает, обезличивается и превращается в удаленного заказчика, перестает ощущаться принадлежность к этой компании. По сути, сотрудники превращаются в неких фрилансеров, выполняющих задачи с помощью информационно-коммуникационных технологий. Утрачиваются преимущества от работы в команде и личного общения в коллективе. Работая в коллективе, сотрудник получает много информации, в том числе неформальной, от коллег. При удаленной работе часть этой информации отсекается [37].

Для работников умственного труда достаточно важно удовлетворять более высокие уровни потребностей в пирамиде, представленной А. Маслоу. Для повышения мотивации этих специалистов в компании сформированы подходящие условия, такие как удобные офисные помещения, комнаты отдыха, эмоциональная разрядка, комнаты физической активности, медицинская страховка, абонементы или оплата расходов на фитнес, бассейн, выездные мероприятия, командировочные, экскурсии, обучение, питание и

многое другое. Работая в компании, это обычно воспринимается как проявление заботы о своих сотрудниках. В условиях удаленной работы материальных и нематериальных форм стимулирования становится очень мало, особенно в сложных эпидемических условиях, часть мер поощрения, таких как, например, питание, возмещение транспортных расходов – просто отпадает, потому что сотрудники работают на дому [15].

По теории удовлетворения потребностей, необходимо замещение выпадающих стимулов, поэтому работодателю приходится увеличивать заработную плату, что с одной стороны приводит к дополнительным расходам, а с другой – является только временной мерой.

Таким образом, в условиях сокращения возможностей для нематериальных мер стимулирования и потенциальной необходимости сохранять ту или иную форму удаленной работы – работодателю в определенной степени необходимо развиваться и внедрять новые эффективные меры по стимулированию мотивации сотрудников.

1.3. Способы и методы повышения мотивации трудовой деятельности при удаленном режиме работы

Вопрос мотивации сотрудников, работающих удаленно, актуален в настоящее время в связи с возможным развитием у них профессионального выгорания из-за отсутствия непосредственного общения, отсутствия «обратной связи» по результатам деятельности. Поэтому система мотивации сотрудников, работающих удаленно, носит своеобразный характер, отличный от системы мотивации других работников.

Для качественной и успешной мотивации сотрудников, работающих удаленно, в организации важно решить ряд вопросов: как вовлечь сотрудников, работающих в удаленном формате в команду, как создать у них ощущение принадлежности коллективу, определить способы контроля за работой сотрудников, работающих удаленно [12].

Трудовая мотивация предполагает наличие одного или нескольких из трех факторов: стимула, мотива и интереса. К стимулам относят негативное внешнее мотивирующее действие, такое как снижение заработной платы, сокращение премии. Мотив предполагает внутреннее побуждение человека, например, достижение определенного профессионального статуса. В свою очередь интерес обусловлен тем, что трудовая деятельность приносит удовольствие сама по себе [36].

Для успешного сотрудничества с удаленным сотрудником в системе мотивации его труда важно учесть следующее, что система его мотивации может быть материальной, в виде особых привилегий и льгот, а также нематериальной.

Материальная мотивация очень важна на начальном этапе, но быстро утрачивает свое значение. Поэтому важно, чтобы наряду с материальной, присутствовала нематериальная мотивация, которая учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него, и не ориентируется на использование денежных средств или вознаграждений в материально-вещественной форме. В нематериальной системе мотивации важен индивидуальный подход к каждому работнику, потому что, если для одного человека поощрение руководства является важным мотиватором, то другим сотрудником поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей. Система нематериальной мотивации достаточно объемная и зависит от того, какую политику организация реализует в области управления персоналом [4].

Успех в мотивации трудовой деятельности напрямую зависит от постановки целей перед сотрудниками, а также умением работодателя увлечь этими целями. Организация мотивации труда невозможна без обеспечения личной заинтересованности сотрудника в работе. Личная заинтересованность – это желание достигнуть целей, которые смогут удовлетворить их ожидания, а также будут соответствовать интересам сотрудника и его основным

потребностям. Человек будет увлечён и расположен к трудовой деятельности тогда, когда сможет через нее реализовывать свою личную заинтересованность. При снижении личной заинтересованности сотрудника в работе может произойти снижение производительности.

Трудовая мотивация выполняет роль особого механизма, который непосредственно воздействует на сознание сотрудника. Для более эффективной мотивации трудовой деятельности необходимо соблюдать ряд психолого-дидактических принципов: определённости; справедливость; своевременность; наглядность [48].

Способы и методы мотивации сотрудников разработаны на основе теорий мотивации, но не все они подходят для сотрудников, работающих удаленно. К примеру, из-за невозможности личного контакта такие сотрудники не разделяют корпоративных ценностей организации, поэтому отношения с коллегами для них не являются дополнительным стимулом и инструментом мотивации.

Если система контроля результатов выстроена неправильно, есть риск, что сотрудник с низкой самодисциплиной может сорвать сроки работы. Кроме того, работа из дома может быстро наскучить сотруднику – им часто не хватает прямого контакта. Это может снизить результат или вынудить работника сменить место работы. Таким образом, для сотрудников, работающих в удаленном режиме должна применяться несколько иная система мотивации.

Для них трудно обеспечить нематериальную мотивацию, так как они редко чувствуют себя частью коллектива, а традиционные методы мотивации не всегда уместны. Очень важно, чтобы такие сотрудники понимали свое участие в общем процессе. Работодателям, привлекающим удаленных сотрудников, необходимо разработать комплекс мер, направленных на нематериальную мотивацию сотрудников, работающих удаленно [43].

Есть традиционные методы мотивации, такие как публичное признание высоких показателей, направление на обучающие семинары, тренинги и

конференции, организация групповых поездок и экскурсий, особые привилегии, которыми пользуются все сотрудники компании. Данные методы также работают и с сотрудниками, работающими удаленно, дают ему возможность почувствовать себя частью команды.

Но есть системы мотивации, которые перестали работать в период пандемии, например, угрозы штрафами и увольнением, так как такой метод мотивации не будет способствовать повышению эффективности работы. Отложенные выплаты не работают, так как сотрудники не знают, что будет с экономикой дальше, и не могут полагаться на долговременные планы [45].

Выделяют ряд основных способов для повышения уровня вовлеченности сотрудников в работу, который должен состоять из следующих факторов:

- работа должна быть разнообразной и требовать от исполнителя использование различных знаний и навыков, отличающихся между собой;
- работа должна представлять собой заверченный цикл действий, приводящих к видимому результату;
- она должна быть значимой, не только для сотрудника, но и для других людей;
- работа должна обеспечивать свободу и независимость в действиях при ее выполнении, должна быть автономной.

Выполнение этих условий сделают удаленную работу более эффективной, так как данные факторы делают ее более разнообразной, интересной и значимой [31].

В настоящее время выявлены следующие направления, повышающие мотивацию сотрудников, работающих удаленно:

1. Обучающие онлайн семинары и вебинары, способствующие саморазвитию и самосовершенствованию, особенно для работников интеллектуального труда. Задача работодателя состоит не столько в том, чтобы оплатить понравившиеся курсы сотруднику, в большей степени в том, чтобы найти или организовать уникальные семинары, именно для своих

работников, создать для них позитивный информационный фон, объединить участников.

2. Организованный досуг и неформальное времяпрепровождение способствует поддержанию психологической связи в коллективе. Работодатель может использовать поздравления с праздничными датами, игры, соревнования и другие формы взаимодействия, онлайн встречи с друзьями и коллегами.

3. Обеспечение живого общения с руководителем. Необходимо установить определенную периодичность общения с подчиненными, во время которого обсуждаются не только рабочие вопросы, но и происходит неформальная беседа, во время которой у руководителя есть возможность оценить эмоциональное состояние сотрудника, обсудить проблемные вопросы, выявить тенденции, складывающиеся в коллективе [17].

В идеале руководителю необходимо использовать всевозможные методы мотивации, потому что это повышает эффективность производственного процесса.

Таким образом, мы видим, что психологические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала на современном этапе развития имеют особо значение, так как они позволяют увеличить эффективность трудовой деятельности сотрудников организации, развивать способности руководителей подходить к каждому сотруднику с определённой стороны, вносить коррективы в теорию мотивации, также новые методы стимулирования персонала. Мотивация персонала занимает центральное место в системе управления и повышение эффективности производства.

Выводы по Главе 1

Рассмотренные нами научные подходы отражают взгляды отечественных и зарубежных ученых на мотивационную сферу личности. В данном вопросе выделяют такие основные понятия как мотивация и мотив. Существует три основных направления в изучении мотивации – содержательные теории, процессуальные теории, и теории, в основе которых лежит специфическая картина человека. Основное отличие этих теорий – это факторы, влияющие на мотивацию человека. В основе содержательных теорий мотиваций находятся потребности человека. Процессуальные теории считают, что поведение людей определяется не только потребностями, но и распределением усилий для достижения своих целей. В теориях, в основе которых лежит специфическая картина человека, рассматривается влияние, с одной стороны, руководства, а, с другой, благоприятные условия труда влияют на мотивацию.

Проанализировав разные подходы к определению мотивационной сферы личности, можно сделать вывод, что мотивация – это комплекс устойчивых, иерархически выстроенных мотивов, отражающих направленность личности. Классические теории мотивации говорят о разных факторах, влияющих на мотивацию: личностных, организационных, социальных и экономических.

Важную роль в деятельности человека имеет мотивация достижения. Изучение закономерностей ее формирования – это одно из значимых направлений в психологии.

Мотивация достижения – это стремление к высоким результатам деятельности. Мотивация достижения является силой, активизирующей у человека определенные действия, которые могут привести к успеху, и проявляется в определенной направленности и настойчивости в деятельности. Избегание неудач – это сформированная установка не допускать ошибок. Стремление к успеху говорит о наличии сильных качеств,

в то время как преобладание мотива избегания неудач говорит о низкой активности человека. Мотивация к достижению успеха является положительной и способствует личностному развитию человека. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет соответствующие мотивы.

Можно выделить ряд основных условий для повышения уровня вовлеченности сотрудников в работу:

- работа должна быть разнообразной и требовать от исполнителя использование различных знаний и навыков, отличающихся между собой;
- работа должна представлять собой заверченный цикл действий, приводящих к видимому результату;
- она должна быть значимой, не только для сотрудника, но и для других людей;
- работа должна обеспечивать свободу и независимость в действиях при ее выполнении, должна быть автономной.

В условиях сокращения возможностей для нематериальных мер стимулирования и потенциальной необходимости сохранять ту или иную форму удаленной работы – работодателю в определенной степени необходимо развиваться и внедрять новые эффективные меры по стимулированию мотивации сотрудников.

Психологические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала на современном этапе развития имеют особо значение, так как они позволяют увеличить эффективность трудовой деятельности сотрудников организации

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ УСЛОВИЙ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

2.1 Анализ качества и структуры мотивации сотрудников, работающих в удаленном режиме

Для анализа качества и структуры мотивации сотрудников организации нами было проведено эмпирическое исследование. Цель исследования выявить особенности мотивации сотрудников, работающих в удаленном режиме.

Для выявления различий были привлечены 20 сотрудников, работающих в сфере закупок. 10 сотрудников работают с полной занятостью и 10 – работают в удалённом режиме. Данные сотрудники перешли на удаленный режим работы во время пандемии COVID-19 и остались работать в этом режиме на данный момент. Деятельность сотрудников заключается в обслуживании и сопровождении образовательных организаций в закупочной деятельности, ведение текущей и отчетной документации по закупкам. Вся работа построена в интернет-пространстве, поэтому присутствие сотрудника в организации не обязательно. Сотрудники, работающие удаленно осуществляют свою деятельность на дому. Группа сравнения – 10 сотрудников с полной занятостью, привлечена для выявления специфики мотивационной сферы сотрудников, работающих в удаленном режиме. Все сотрудники женщины, в возрасте от 21 года до 28 лет, со стажем работы от 3 месяцев до 5 лет.

Для исследования структуры и направленности мотивации были использованы следующие опросники.

1. Опросник профессиональной мотивации (Е.Н. Осин, Т.О. Гордеева и др.) [35]. Данный опросник состоит из двадцати утверждений, на каждое из них респондент выбирает ответ по пятибалльной шкале. Опросник используется для оценки интенсивности шести типов мотивации действия: внутренней и четырех форм внешней мотивации:

- внутренняя мотивация (побуждение к деятельности независимое от внешних факторов);
- интегрированная (побуждение к деятельности, обусловленное прямой связью с чем-то значимым для сотрудника);
- идентифицированная (побуждение к деятельности, обусловленное пониманием важности дела);
- интроецированная (побуждение к деятельности, обусловленное чувством долга);
- экстернальная (вынужденная деятельность, обусловленная необходимостью следовать требованиям);
- а также амотивация (отсутствие мотивации).

2. Диагностика переживаний в деятельности (Д.А. Леонтьев, Е.Н. Осин) [36]. Данный опросник построен на теории аутелетических переживаний М. Чиксентмихайи и фиксирует основные показатели оптимальных переживаний. Данный опросник состоит из двенадцати утверждений, на каждое из них респондент выбирает ответ по шестибалльной шкале. Представлены утверждения, которые описывают ощущения респондента в процессе работы, измеряющих 3 компонента «оптимального переживания»: смысл («я знаю, ради чего я это делаю»), усилие («мне приходится постараться, чтобы сделать то, что нужно»), удовольствие («я наслаждаюсь этим занятием») и переживание пустоты («во время этого я не испытываю никаких чувств»).

3. Мотивация достижений и избегания неудачи А. Мехрабиана, адаптированная М.Ш. Магомед-Эминовым к профессиональной деятельности [38]. Методика предназначена для диагностики двух обобщенных устойчивых личностных мотивов: стремление к успеху и стремление избегать неудач. Состоит из утверждений, определяющих отношение человека к определенным жизненным ситуациям. Респонденту необходимо оценить степень согласия или несогласия с каждым из утверждений.

Для обработки полученных данных, использовались методы обобщения в виде процентных долей, сравнение средних показателей, критерий Манна-Уитни и Вилкоксона.

Рассмотрим результаты, полученные с помощью представленных опросников.

На первом этапе для оценки преобладающих видов мотивации использовался «Опросник профессиональной мотивации». Результаты исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1

Среднегрупповые значения преобладающих видов мотивации сотрудников с полной занятостью и с удаленным режимом работы

Вид мотивации	Специалисты с полной занятостью	Специалисты на удаленном режиме работы
Внутренняя	12,2	14,2
Интегрированная	11,4	14,2
Идентифицированная	11,9	14,3
Интроецированная	10,4	7,6
Экстернальная	10,3	7,3
Амотивация	6,4	4,3

Для большей наглядности и определения видов мотивации, наиболее выраженных, представим на рисунке 1.

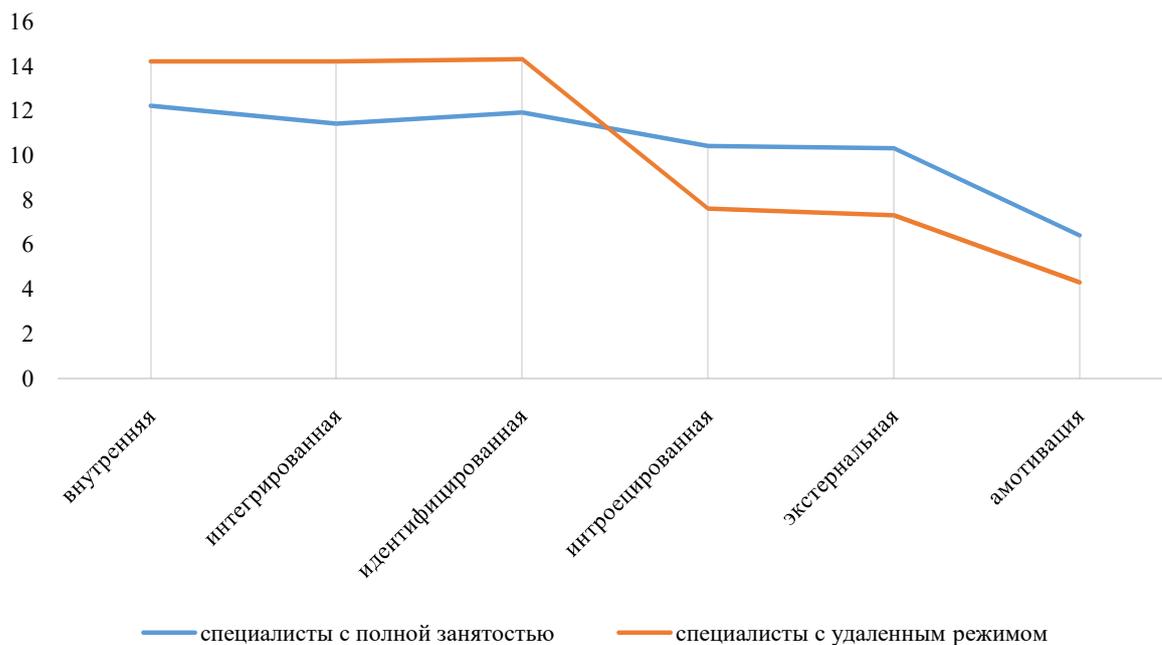


Рисунок 1. Выраженность видов мотивации у сотрудников с разным режимом работы

Из графика мы видим, что у специалистов, работающих в удаленном режиме, наиболее выражена по сравнению с работающими полный день, внутренняя, интегрированная и идентифицированная мотивация. При этом слабее выражена интроецированная, экстернальная мотивация и амотивация. Из этого следует, что данным сотрудникам присущи автономные мотивы, связанные с удовольствием от работы, осознанием важности целей, желанием достигать результатов в деятельности. При этом контролируемые мотивы, такие как, поощрения и наказания и самооценка в деятельности, играют гораздо меньшую роль. Сотрудники, работающие в офисе, характеризуются большей выраженностью внешней мотивации – необходимостью следовать требованиям, интроецированной, обусловленной чувством долга, а также амотивацией.

Исходя из результатов, мы можем сделать вывод, что мотивация сотрудников, работающих в удаленном формате и работающих полный день, отличается: у сотрудников, работающих удалено более выражены виды внутренней мотивации.

На следующем этапе для измерения переживаний в деятельности мы использовали «Диагностику переживаний в деятельности (ДПД)» Д.А. Леонтьева, Е.Н. Осина. Методика состоит из двенадцати утверждений, на каждое из которых респондент выбирает ответ по шестибальной шкале. Диагностика включает в себя четыре коротких шкалы, которые измеряют переживание удовольствия, осмысленности и усилия в деятельности. В методике представлены утверждения, которые описывают ощущения респондента в процессе работы.

Таблица 2

Среднегрупповые значения переживаний в деятельности специалистов с разной формой занятости по методике Д.А. Леонтьева, Е.Н. Осина

Переживания в деятельности	Специалисты с полной занятостью	Специалисты на удаленном режиме работы
Удовольствие	10,4	16,0
Смысл	15,3	16,6
Усилие	13,0	12,7
Пустота	7,9	5,4

На основе полученных результатов мы видим, что значимые различия в группах выявлены по таким шкалам, как удовольствие и пустота.

Для большей наглядности преобладающих переживаний в трудовой деятельности более у сотрудников с различной формой занятости представим результаты на рисунке 2.

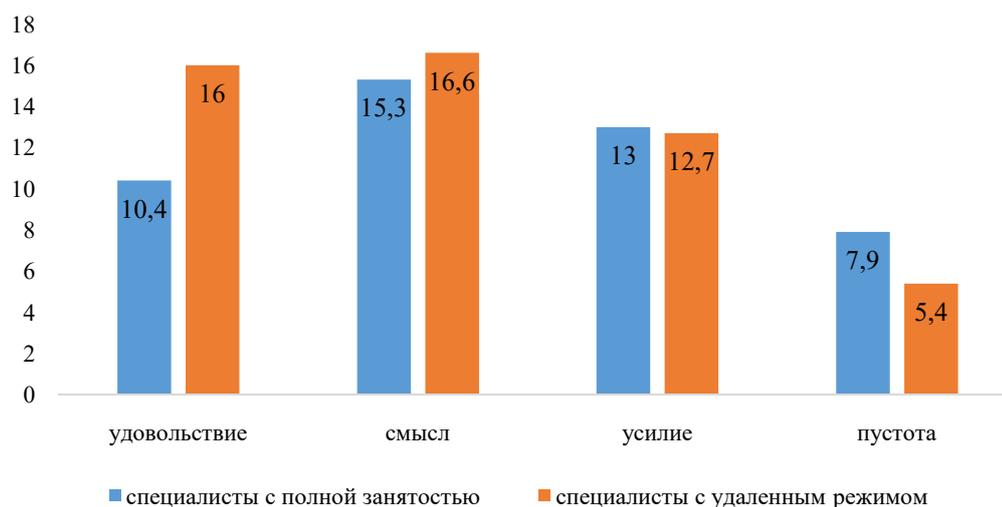


Рисунок 2. Выраженность переживаний в деятельности у специалистов с различными формами занятости, среднегрупповые значения

Из графика мы видим, что специалисты, работающие в удаленном режиме, испытывают большее удовольствие от деятельности, чем, специалисты с полной занятостью. Из этого следует, что они испытывают удовольствие, выполняя свою работу, наслаждаются деятельностью. Также деятельность сотрудников на удаленном режиме работы более наполнена смыслом, следовательно, данные сотрудники осознают, ради чего они работают, понимают важность своей деятельности. По шкале усилие показатели почти одинаковые. Переживание пустоты, отчужденности от работы наиболее выражено у специалистов с полной занятостью.

Изучение мотивов стремления к успеху и избегания неудач осуществлялось с помощью методики «Мотивация достижений и избегания неудачи» А. Мехрабиана.

Эта методика предназначена для диагностики двух обобщенных устойчивых личностных мотивов: стремление к успеху и стремление избегать неудач. Тест представляет собой опросник, состоящий из утверждений, определяющих отношение человека к определенным жизненным ситуациям. Респонденту необходимо оценить степень согласия или несогласия с каждым из утверждений. Результаты представлены в таблице 3.

Результаты диагностики преобладающего мотива в деятельности у специалистов с разным форматом работы

Преобладающий мотив	Процентная доля выраженности	
	Специалисты с полной занятостью	Специалисты на удаленном режиме работы
Стремление избежать неудачи	100%	90%
Достижение успехов	0%	10%

Проанализируем полученные данные на основании рисунка 3.

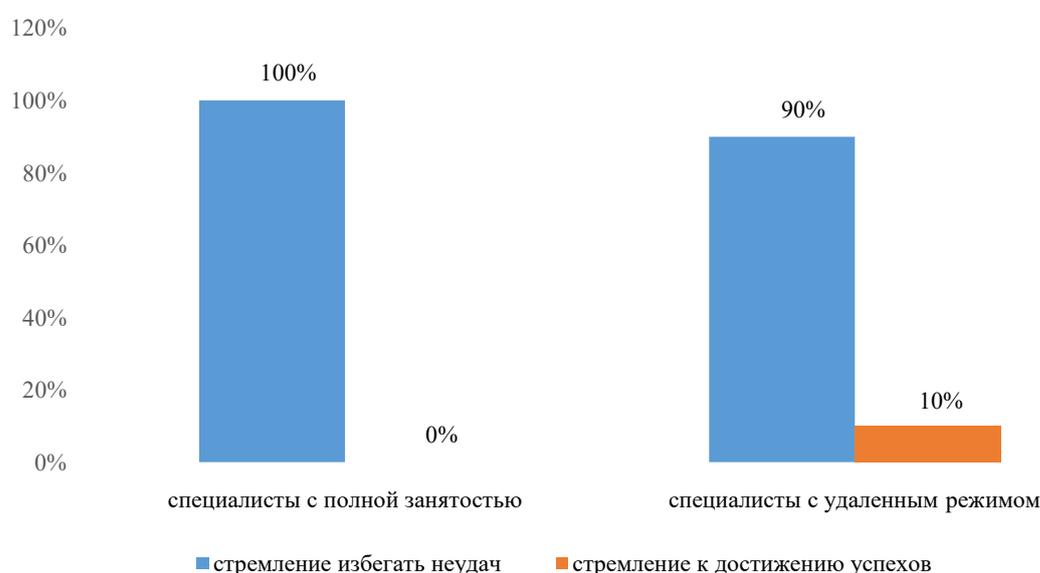


Рисунок 3. Процентная доля выраженности преобладающего мотива у специалистов с различной формой занятости

На основе полученных результатов мы видим, что в обеих группах преобладает стремление избежать неудачи. Если исходить из характеристики мотива избегания неудачи, у данных сотрудников может быть повышена тревожность, неуверенность в своих силах в достижении успеха в работе. Могут наблюдаться эмоциональные спады, занижение собственной значимости и самооценки.

Для выявления значимых различий сопоставим значения двух групп с удаленным и полным режимом работы на 1 этапе с помощью критерия Минна-Уитни, U.

Таблица 4

Сопоставление значений на 1 этапе у сотрудников с удаленным и полным режимом работы

Шкала	Значение, U	Уровень значимости, p
Внутренняя	25,0	0,058
Интегрированная	6,0**	0,001
Идентифицированная	10,5**	0,003
Интроецированная	20,0*	0,02
Экстернальная	9,0**	0,002
Амотивация	47,0	0,82
Удовольствие	1,0**	0,0002
Смысл	26,0	0,07
Усилие	41,0	0,50
Пустота	16,0**	0,01
Мотивация достижений	48,0	0,88

Примечание: *различия значимы $p < 0,05$, ** различия значимы $p < 0,01$

Из проведенного исследования видно, что значимые различия выявлены по шкалам интегрированная, идентифицированная, и интроецированная мотивация. Также значимые различия видны по шкалам удовольствие и пустота. Следовательно, у сотрудников, работающих удаленно, внутренняя мотивация выше, чем у сотрудников с полной занятостью. Отмечается низкий показатель стремления к достижению успеха и преобладание стремления избегать неудачи в обеих группах, следовательно, форма работы не связана с наличием мотивации достижения.

Таким образом, результаты исследования особенностей мотивации у сотрудников с удаленным режимом работы указывают на необходимость

создания специальных условий, для формирования и развития мотивации достижения.

2.2. Социально-психологические условия повышения мотивации достижения

На основании результатов проведенного исследования, мы разработали проект, направленный на повышение мотивации достижения сотрудников, работающих в удаленном режиме.

Для активизации и стимулирования мотивации достижения мы разработали проект, который включает в себя комплекс мероприятий на развитие мотивации.

Цель проекта: повышение мотивации достижения у сотрудников, работающих удаленно.

В соответствии с классическими моделями формирования мотивации достижения мы определили задачи проекта:

1. Повышения уровня информированности сотрудников в области мотивации.
2. Создание условий для личностного самоопределения в профессиональной деятельности, осознание значимых мотивов собственной профессиональной деятельности.
3. Развитие умения ставить достижимые цели.

Целевая группа проекта: сотрудники, работающие в удаленном режиме.

Данный проект был краткосрочным и был реализован с февраля по апрель 2022 года.

Проект проходил в три этапа, I этап – подготовительный, II этап – основной, III этап – заключительный.

Проектная идея: специально организованные социально-психологические условия, такие как формирование чувства общности,

принадлежности к определенному коллективу, расширение представлений о собственной деятельности и ее значимости в коллективе, принятие личной ответственности, развитие целеполагания, фиксация, на достигаемых результатах, на потребности достижения, способствуют повышению мотивации достижения сотрудников, работающих в удаленном режиме.

Ожидаемый результат: повышение мотивации достижения у сотрудников, работающих в удаленном режиме.

Проект включал в себя несколько этапов. Подготовительный этап был направлен на создание доверительной атмосферы в группе, эмоционального комфорта участников. Основной этап был направлен на реализацию цели проекта и поставленных задач. Он состоял из цикла мотивационных мероприятий, в том числе упражнений, представленных в приложении Б. На заключительном этапе было проведено повторное исследование мотивации сотрудников, работающих удаленно и проанализирована эффективность проведенных мероприятий.

Форма организации: групповые упражнения, дискуссии, мини-лекции.

Работа проводилась в онлайн-режиме.

Деятельность в рамках проекта

Работа в рамках проекта была организована таким образом, чтобы участники смогли почувствовать себя частью коллектива, каждый участник смог увидеть свои достижения, принять личную ответственность за свои действия, осознать значимость своей работы для коллектива. Основные мероприятия проекта направлены на развитие целеполагания, так как именно умение ставить достижимые цели повышает самооценку, изменяет представление о собственной деятельности, ее значимости. В рамках проекта участники учились выделять критерии, по которым можно понять, как они продвинулись в продвижении цели, построение образа позитивного будущего.

План реализации повышения мотивации достижения у сотрудников с
удаленным форматом работы

Мероприятия	Задачи	Сроки
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - Знакомство, обсуждение результатов первого этапа исследования - Мини-лекция «Мотивация достижения и стремление избегать неудач» - Создание общего чата в мессенджерах для неформального общения, определение тем на которые участники хотели бы общаться 	<ul style="list-style-type: none"> - ознакомление с направлением работы; - создание доверительной атмосферы в группе, эмоционального комфорта участников; - повышение уровня информированности сотрудников в сфере мотивации; - формирование чувства общности 	2 неделя февраля
<ul style="list-style-type: none"> - Дискуссия на тему «Кем я хотел стать в детстве и почему не стал» - Дискуссия на тему «Что меня мотивирует в деятельности» - Упражнение «Никто не знает что я...» - Домашнее задание: составление рассказа на тему «Мои достижения и их значимость для коллектива» 	<ul style="list-style-type: none"> - определение ведущих мотивов, построение их иерархии; - рефлексия своих способностей, ресурсов, которые приводят к достижению цели 	3 неделя февраля
<ul style="list-style-type: none"> - Обсуждение домашнего задания «Мои достижения и их значимость для коллектива» - Просмотр отрывков мотивирующих фильмов «Человек который изменил все», «Джой», выявление мотивов главных героев, сопоставление с мотивами в своей деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - закрепление представлений о мотивации достижения; - формирование представлений о достижении успеха и успешности 	4 неделя февраля
<ul style="list-style-type: none"> - Дискуссия на тему «Почему мы боимся побеждать» - Упражнение «Избегание неудачи» - Упражнение «Проблемы и их решение» 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие уверенности в себе; - развитие мотива достижения 	1 неделя апреля

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - Дискуссия на тему «Что я умею, и насколько это важно для работы в команде» - Упражнение «Встречные мнения» - Домашнее задание «Моя идеальная цель» 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение Я-концепции, образа Я; - определение ресурсов разных сотрудников для достижения общей цели 	2 неделя апреля
<ul style="list-style-type: none"> - Обсуждение домашнего задания, дискуссия на тему «Моя идеальная цель» - Дискуссия на тему «Что будет, если я добьюсь своей цели» - Упражнение «Три цели» - Упражнение «Идеальная цель» - Рефлексия «Что я получил от проекта» 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие умения ставить достижимые цели; - развитие чувства ответственности за свои действия и поступки 	3 неделя апреля
<p>Проведение повторного исследования мотивации сотрудников</p> <p>Анализ и обсуждение исследования результатов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - оценка динамики мотивации достижений при реализации условий; - оценка эффективности проведенных мероприятий 	4 неделя апреля

2.3. Оценка динамики мотивации достижений при реализации условий

Через неделю после окончания проекта была проведена повторная диагностика мотивационной сферы сотрудников, работающих удаленно.

Сравним показатели оценки преобладающих видов мотивации, полученные с помощью «Опросника профессиональной мотивации» до и после проведения мероприятий. Результаты исследования представлены в таблице 6.

Среднегрупповые значения преобладающих видов мотивации сотрудников с удаленным режимом работы

Вид мотивации	До	После
1	2	3
Внутренняя	14,2	14,6
Интегрированная	14,2	14,3
Идентифицированная	14,3	14,3
Интроецированная	7,6	6,4
Экстернальная	7,3	7,3
Амотивация	4,3	3,6

На основе полученных результатов мы видим, что в результате проведенных мероприятий, направленных на сохранение и повышение мотивации сотрудников, изменились показатели внутренней, интроецированной мотивации, а также амотивации. Чтобы наглядно показать, как изменились виды мотивации у сотрудников с удаленной формой работы в конце проекта, рассмотрим рисунок 4.

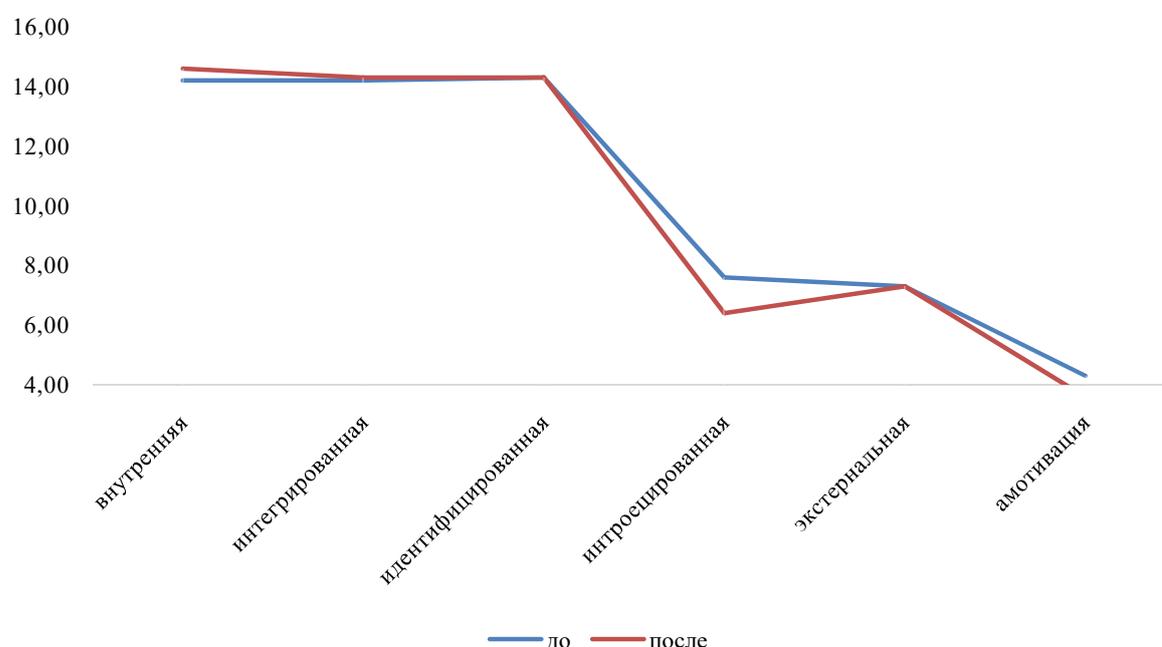


Рисунок 4. Динамика видов мотивации сотрудников с удаленной формой работы

Из графика мы видим, что у специалистов, работающих удаленно, ведущими видами мотивации осталась внутренняя, интегрированная и идентифицированная. При этом уровень внутренней мотивации немного повысился по окончании проекта, а уровень интроецированной мотивации, связанной с чувством долга, и амотивации стал ниже.

Далее для измерения переживаний в деятельности молодых специалистов с разной формой занятости мы повторно провели «Диагностику переживаний в деятельности (ДПД)» Д.А. Леонтьева, Е.Н. Осина.

Таблица 7

Среднегрупповые значения переживаний в деятельности у сотрудников с удаленной формой работы

Переживания в деятельности	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
Удовольствие	16,0	18
Смысл	16,6	17,2
Усилие	12,7	12,7
Пустота	5,4	4,8

На основе полученных результатов мы видим, что различия выявлены по таким шкалам, как удовольствие, смысл и пустота.

Чтобы наглядно увидеть динамику переживаний в деятельности рассмотрим рисунок 5.

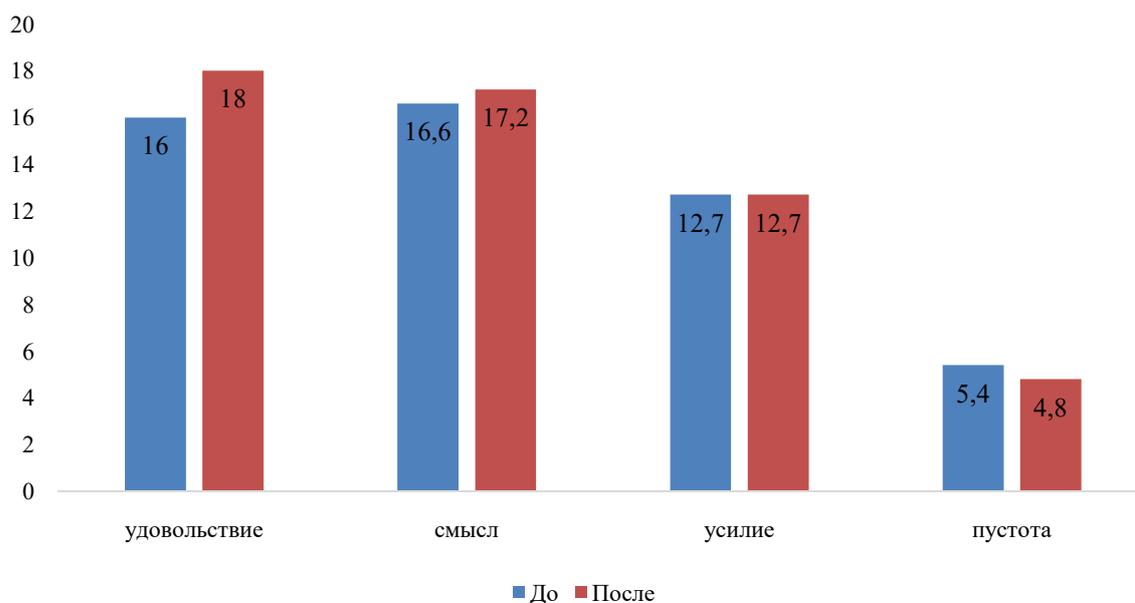


Рисунок 5. Динамика переживаний в деятельности у специалистов, работающих удаленно, среднегрупповые значения

Из графика мы видим, что у специалистов, работающих удаленно, повысились показатели удовольствия от деятельности, переживание осмысленности деятельности. Такое переживание, как пустота, стало ниже.

Повторная диагностика мотивов стремления к успеху и избегания неудачи с помощью методики «Мотивация достижений и избегания неудачи» А. Мехрабиана, показала изменение доли сотрудников, у которых мотивация достижения стала преобладающей (таблица 8).

Таблица 8

Результаты диагностики преобладающего мотива в деятельности у специалистов на удаленной работе

Преобладающий мотив	Доля сотрудников	
	до проведения мероприятий	после проведения мероприятий
Стремление избежать неудачи	90%	70%
Достижение успехов	10%	30%

Проанализируем полученные данные на основании рисунка 6.

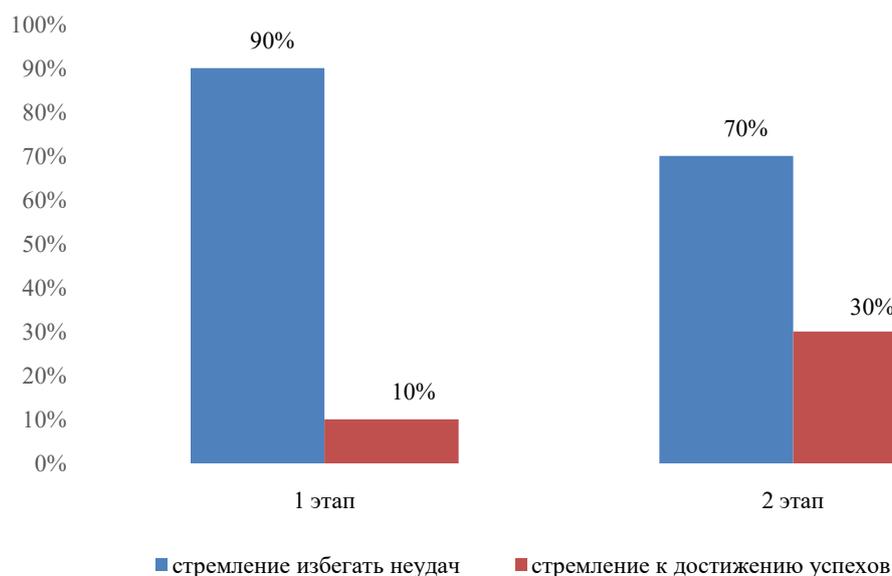


Рисунок 6. Выраженность преобладающего мотива специалистов с удаленной формой занятости

На основе полученных результатов мы видим, что после реализации проекта у сотрудников преобладает стремление избежать неудачи, но при этом повысилась доля сотрудников со стремлением к достижению успехов.

Чтобы выявить различия значений в группе с удаленным режимом работы до и после проекта, произведем оценку с помощью критерия Т Вилкоксона.

Были выявлены значимые различия по интроецированной мотивации ($p < 0,01$), после проведения мероприятий данный вид мотивации снизился. Также произошло снижение амотивации ($p < 0,05$), повысилась мотивация достижения ($p < 0,05$).

После участия в проекте по повышению мотивации достижения сотрудников, работающих удаленно, наибольшие различия выявлены по таким шкалам как интроецированная мотивация, амотивация. Данные показатели стали ниже, следовательно, у сотрудников понизилось влияние внешних мотивов на их деятельность. По шкале мотивация достижения выявлены значимые различия, появилась тенденция к стремлению к достижениям. Количество сотрудников с преобладанием

данного мотива немного увеличилось. И если результаты показывают, что изменение мотива достижения произошло только у двоих сотрудников, при этом в целом по группе количество баллов у сотрудников стало выше.

Таким образом, можно говорить о том, что созданные условия изменили мотивацию достижений.

2.4. Методические рекомендации поддержки и повышения мотивации при переходе сотрудников на удаленный режим работы

Процесс развития мотивации достижения – это специально организованная деятельность, имеющая поэтапный системный характер, включающая: развитие умения ставить цели, развитие самосознания и представлений о собственной значимости, формирование системы представлений о достижении успеха и успешности; осознание личной ответственности за свои действия и поступки.

Для создания эффективной системы мотивации необходимо сначала определить ее цели, к каким именно результатам стремится организация, и какие действия персонала она собирается стимулировать.

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации сотрудников – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех сотрудников.

На эффективность системы мотивации и стимулирования труда сотрудников воздействует целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, и нематериальных.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что является гарантией достижения хороших результатов.

Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда – это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

Для формирования мотивации у сотрудников, работающих в удаленном формате можно использовать следующие рекомендации:

1. Необходимо создавать благоприятные условия для деятельности сотрудников, важно не разделять на «своих» и «чужих», устраивать совместные мероприятия, формировать комфортный психологический климат.

2. Необходимо формировать у сотрудников, работающих удаленно адекватную самооценку и уверенность в себе. Знание своих достоинств и недостатков, сильных и слабых сторон позволяет сотруднику помогает сотруднику правильно прорабатывать свою деятельность.

3. Формировать навыки адекватного целеполагания: цель тесно связана с мотивацией, сотруднику необходимо осознавать свои цели, понимать, насколько правильно они поставлены. Цели должны быть реальными и достижимыми. Правильно поставленная цель рано или поздно приведет к желаемому результату. Задачи, поставленные перед сотрудником должны быть интересными и отличаться по степени сложности

4. Ориентировать сотрудника на достижение успеха, помочь изменить отношение к неудачам, учить при любом исходе дела находить положительные моменты.

Таким образом, разрабатывая систему мотивации, нужно учитывать, как особенности удаленной работы, так и особенности самих работников.

Выводы по Главе 2

Для определения мотивационной сферы сотрудников, работающих удаленно, были подобраны методики, позволяющие выявить виды мотивации, проявления мотивации вовлеченности в работу, выраженность мотивации достижений. На основании сравнения преобладающих мотивов у сотрудников, работающих удаленно, с сотрудниками, занятыми полный рабочий день, было выделено, что внутренняя мотивация у работающих удаленно выше, чем у сотрудников с полной занятостью. У специалистов, работающих в удаленном режиме, наиболее выражена по сравнению с работающими полный день, внутренняя, интегрированная и идентифицированная мотивация. При этом слабее выражена интроецированная, экстернальная мотивация и амотивация. Тем самым сотрудникам, работающим удаленно, присущи автономные мотивы, связанные с удовольствием от работы, осознанием важности целей, желанием достигать результатов в деятельности. При этом контролируемые мотивы, такие как, поощрения и наказания и самооценка в деятельности, играют гораздо меньшую роль.

Специалисты, работающие в удаленном режиме, испытывают удовольствие, выполняя свою работу, она приносит радость. Также деятельность сотрудников с удаленным режимом работы более наполнена смыслом, следовательно, данные сотрудники осознают, ради чего они работают, понимают важность своей деятельности. Переживание пустоты наиболее выражено у специалистов с полной занятостью.

При этом у специалистов, работающих в удаленном режиме, был выявлен низкий показатель стремления к достижению успеха и преобладание стремления избегать неудачи. Таким образом, результаты исследования особенностей мотивации у сотрудников с удаленным режимом работы указали на необходимость создания специальных условий, для формирования и развития мотивации достижения.

На основании полученных данных мы разработали проект, направленный на повышение мотивации достижения.

Деятельность в рамках проекта была организована так, чтобы каждый участник смог почувствовать себя частью коллектива, увидеть свои достижения и их значимость для команды в целом, принять личную ответственность за свои действия. Основные мероприятия проекта направлены на развитие целеполагания, так как именно умение ставить достижимые цели повышает самооценку, изменяет представление о собственной деятельности, ее значимости. В рамках проекта участники учились выделять критерии, по которым можно понять, как они продвинулись в достижении цели, учились строить образ позитивного будущего.

После реализации проекта была повторно проведена диагностика, и сопоставлены результаты, что позволило выделить динамику видов мотивации. После участия в проекте прослеживаются изменения показателей мотивации. Сохранился преобладающий вид внутренней мотивации, связанный с интегрированной и идентифицированной мотивацией, что означает преобладание у сотрудников внутренних мотивов. Уровень интроецированной мотивации, связанный с влиянием внешних мотивов на деятельность сотрудников, понизился. Уровень амотивации также стал ниже. Повысились показатели удовольствия от деятельности и смысла, при этом переживания пустоты в работе стали ниже. После проекта преобладает стремление избегать неудачи, но при этом повысилось процентное содержание сотрудников со стремлением к достижению успехов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа посвящена изучению мотивации сотрудников, работающих удаленно. В первой главе мы провели анализ литературных источников по проблеме мотивации в психологических исследованиях, рассмотрели особенности мотивации сотрудников в условиях удаленной работы и способы, и методы ее повышения.

Теоретический анализ показал, что проблема мотивации является одной из фундаментальных проблем как отечественной, так и зарубежной психологии. Мотивация в разных подходах рассматривается как комплекс устойчивых, иерархически выстроенных мотивов, отражающих направленность личности. Классические теории мотивации говорят о внутренних и внешних факторах, влияющих на мотивацию в деятельности.

Одной из движущих сил активизации человека к деятельности является мотивация достижения. Мотивация достижения рассматривается как стремление к высоким результатам деятельности.

Мотив избегания неудач противоположен мотиву достижения успеха, он представляет собой потребность человека в любой ситуации действовать так, чтобы избежать неудачи, особенно в ситуации оценивания.

На формирование мотивации достижения влияет множество условий, в том числе и социально-психологические. Несмотря на то, что мотивация достижения достаточно изучена, при этом мало исследований, посвященных формированию мотивации достижения у сотрудников, работающих в удаленном режиме, при этом данный режим работы становится все более популярным в России. Стремление к успеху на современном этапе развития имеет особое значение, так как оно позволяет увеличить эффективность трудовой деятельности сотрудников организации. Мотивация персонала занимает центральное место в системе управления и повышения эффективности производства.

Для выявления особенностей мотивационной сферы сотрудников,

работающих удаленно, было проведено исследование ведущих внешних или внутренних мотивов, мотивации, связанной с процессом вовлеченности в деятельность, находящих отражение в переживаниях, сопровождающих деятельность, а также преобладание мотивации достижения, стремления к успеху или мотива избегания неудач.

Проведя исследование мотивации сотрудников, работающих в удаленном режиме, мы определили, что внутренняя мотивация у них выше, чем у специалистов с полной занятостью, а деятельность более наполнена смыслом, но, при этом, преобладает мотив стремления избежать неудачи. Так как у сотрудников, работающих в удаленном режиме, представлена внутренняя мотивация, но при этом преобладает мотив избегания – это может привести к снижению продуктивности деятельности работоспособности и профессиональному выгоранию. Для повышения мотивации достижения у сотрудников мы разработали краткосрочный проект.

Мероприятия проекта были направлены на создание специальных социально-психологических условий, таких как формирование чувства общности с коллективом, значимости своей деятельности, умение фиксировать свои достижения и ставить достижимые цели.

В результате проекта произошли изменения в мотивационной сфере сотрудников. Наиболее представленным видом мотивации осталась внутренняя, интегрированная и идентифицированная, что указывает на то, что мотивация данных сотрудников больше обусловлена внутренними факторами. Снизился уровень влияния внешних мотивов на деятельность сотрудников и уровень амотивации.

В результате работы повысилось процентное содержание сотрудников со стремлением к достижению успеха, что может говорить о потенциале проекта. Мотивация достижения может связана со профессиональной средой, ориентацией деятельности и организации на достижение успеха, понимание значимости своей деятельности для выполнения общих целей организации.

Таким образом, задачи, поставленные в работе, были решены, цель исследования достигнута, проектная идея подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. М.: «София», 1976. 104 с.
2. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. М. ПЕР СЭ, 2001. 511 с.
3. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. СПб.: Питер, 2008. 400 с.
4. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. СПб: Речь, 2011. 158 с.
5. Выготский Л.С. Собрание сочинений. В 6 тт. Т4. М.: Просвещение, 1984.
6. Гебриаль В.Н. Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. № 17. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/17_2008gebrial.htm (дата обращения: 12.03.2022).
7. Гольева Г.Ю. Проблема формирования мотивации достижения успеха на разных возрастных этапах развития личности монография. Челябинск, 2017. 172 с.
8. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения. М: Смысл; Издательский центр «Академия», 2006. 336 с.
9. Гордеева Т.О. Теория самодетерминации Э.Диси и Р.Райана // Психология мотивации достижения: учеб.пособие. М.: Смысл: Академия, 2006. С. 201–245.
10. Грушенко В.И. Менеджмент. Ключ к пониманию сущности управленческой деятельности. Смоленск: СИБП, 1997. 124 с.
11. Гурова И.М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т.11. № 2. С. 128–147.

12. Гурова И.М., Гурова О.В. Основные направления и современное развитие теории мотивации // Экономика и социум: современные модели развития. 2017. Т.7. № 3. С. 42–55.
13. Додонов Б.И. Эмоция как ценность // Психология мотивации и эмоций: учебное пособие. М.: Омега-Л: МПСИ, 2006. С. 273–285.
14. Зимняя И.А. Педагогическая психология. М.: Издательство «Логос», 2004. 384 с.
15. Игнатюк А.С., Манцерова Т.Ф. Проблемы мотивации сотрудников в условиях удаленной работы // Московский экономический журнал. 2020. №9. С. 521–525.
16. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Наука, 1988. 193с.
17. Конобевцев Ф.Д., Лаас Н.И., Гурова Е.В., Романова И.А. Удаленная работа: технологии и опыт организации // Вестник университета. 2019. № 7. С. 9–17.
18. Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1985. 431 с.
19. Кураев Г.А., Пожарская Е.Н. Психология человека: Курс лекций. Ростов н/Д., 2002. 232 с.
20. Левин К. Динамическая психология: Избранные труды. М.: Смысл, 2001. 169с.
21. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: Сенсор, 2000. 368 с.
22. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Смысл: Академия, 2005. 352 с.
23. Леонтьев Д.А. Понятие мотива у А.Н. Леонтьева и проблема качества мотивации // Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология. 2016. № 2. С. 3–18.
24. Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация достижения: структура и механизмы: Автореф. ... дис. канд. М., 1987. 25 с.
25. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. 615 с.
26. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер. 2006. 352 с.

27. Меджикова К.О. Мотивация как предмет научных исследований // Психология и психотехника. 2012. № 4(43). С. 44–50.
28. Митрофанова А.Е. Современные системы нематериального стимулирования персонала организации // Вестник университета. 2016. №11. С. 208–212.
29. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций. СПб: Издательство СОЮЗ, 1999. 344 с.
30. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего. М.: Смысл, 2004. 608 с.
31. Овакимян Т.М. Дистанционная занятость и ее особенности // International Scientific Review. 2019. №59. С. 135–140
32. Орлов В.Б., Бураншина Е.И. Удаленная работа как новая реалья трудовых отношений: анализ факторов предрасположенности к удаленной работе // Вестник Югорского государственного университета. 2014. №4(35). С. 40–45.
33. Осин Е.Н., Горбунова А.А., Гордеева Т.О., Иванова Т.Ю., Кошелева Н.В., Овчинникова (Мандрикова) Е.Ю. Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 4. С. 21–49. URL:<http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 10.11.2021).
34. Осин Е.Н., Леонтьев Д.А. Диагностика переживаний в профессиональной деятельности: валидизация методики [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 30–51. URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2017/06/21/1170245218/OrgPsy_2017_2\(2\)_Osin-Leontiev\(30-51\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2017/06/21/1170245218/OrgPsy_2017_2(2)_Osin-Leontiev(30-51).pdf) (дата обращения: 10.11.2021).
35. Платонов К.К. Структура и развитие личности. М.: Издательство Наука, 1986. 326 с.
36. Радова А.Е. Современные методы мотивации персонала организаций // Мир педагогики и психологии. 2021. № 2(55). С. 50-55

37. Резников П.Г., Семисалов А.А., Сидорова В.Н., Изменение мотивации персонала в условиях пандемии и удаленной работы // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. №5. С. 34–37.
38. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога: учеб.пособие: В 2 кн. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. Кн. 1: Система работы психолога с детьми разного возраста. 384 с.
39. Рожков Е.М. Мотивация достижения успеха и избегания неудач в работах отечественных и зарубежных ученых // Современная наука. 2014. № 3. С. 44–46.
40. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2002. 720 с.
41. Симагаева Т.В. Удаленная работа в условиях пандемии COVID-19 // Молодой ученый. 2021. №15(357). С. 101–103.
42. Субботина Т.Н., Баранова Н.А. Особенности мотивации труда персонала на предприятии в условиях пандемии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №5-3 (75). С. 104–108.
43. Тимакова К.С., Юкина Н.А. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 1-4(69). С. 268–270.
44. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.
45. Туркина О.А. Методы мотивации в практике российских и зарубежных компаний [Электронный ресурс] // Студенческий научный форум: Материалы VII Международной студенческой научной конференции. Самара, 2017. URL:<https://scienceforum.ru/2015/article/2015016460> (дата обращения: 06.04.2022).
46. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. СПб.: Речь, 2001. 256 с.
47. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.

48. Чиркова Ю.Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2020. № 6(37). С. 62–74.
49. Юрьева О.Ю., Волкова Н.В., Гусева Л.А. Структура мотивационной сферы личности как основа успешности профессиональной подготовки и обучения // Казанский педагогический журнал. 2014. №3. С. 138–147.
50. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. М.: Просвещение, 1969. 316 с.