

**Силина Валентина Борисовна**

Магистрант

**Направление:** Психология

**Магистерская программа:** Общая психология и история психологии

### **Влияние мотивации на качество и продуктивность деятельности**

**Аннотация.** В статье описывается подготовка оптимальной программы, которая способна улучшить продуктивность предприятия и качество деятельности сотрудников. Гипотеза, которую мы рассматривали: правильно составленная программа мотивации способна повысить показатели качества и продуктивности деятельности сотрудников. Мотивационная программа направлена на получение наилучших результатов сотрудников.

Доказано, что при воздействии на интересы и желания работника, а именно, удовлетворяя их, возможно изменить и само отношение к работе. В работе были рассмотрены труды таких известных специалистов как А.Маслоу, МакКлелланда, Портера-Лоулери и тд. На основе их теорий нам удалось разработать совершенно новую программу мотивации, которая оказала сильное влияние на показатели качества и продуктивности.

**Ключевые слова:** мотивация, потребность, интерес, способности, продуктивность, качество.

Вопрос мотивации персонала занимает центральное место в истории менеджмента. Разработано множество методов воздействия на персонал, и нам необходимо было изучить способы, которые способны изменить показатели персонала и увеличить его продуктивность. С психологической точки зрения, потребности сотрудника имеют прямое отношение к его рабочему процессу, к желанию сделать свою работу хорошо.

В нашей работе использованы следующие методики исследования: опросник «Иерархия потребностей» модификация И.А. Акиндиновой

(др.названия «Пирамида потребностей», Опросник для измерения мотивации достижения (РАМ). Для проверки валидности нашей теории мы использовали коэффициент корреляции Спирмена.

Методика опросник «Иерархия потребностей» модификация И.А. Акиндиновой (др.названия «Пирамида потребностей» предназначена для выявления актуальности базовых потребностей: материальных, потребности в безопасности, в самовыражении (самоактуализации). С помощью данной методики можно выявить важнейшие потребности-мотиваторы сотрудников. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе [1].

Методика опросника для измерения мотивации достижения (РАМ) измеряет результирующую тенденцию мотивации, то есть степень преобладания одного из указанных мотивов – стремление к достижению успеха или избегание неудачи. Высокие показатели по тесту означают, что стремление к достижению успеха выражено в большей степени, чем избегание неудачи, низкие – наоборот [2].

Перед нами стояла задача – обеспечить предприятие работниками с максимально высокими показателями качества и продуктивности деятельности, т.е. работниками, которые принесут прибыль.

На данный момент изучение темы мотивации достаточно актуально. Работодатели стремятся к тому, чтобы максимально увеличить показатель продуктивности на своем предприятии, повысить экономическую выгоду и доход от человеческого «капитала». Особенно остро данный вопрос стоит в банковской сфере. Если рассматривать данный вопрос с экономической точки зрения, то задача предприятия – «использовать» человеческие ресурсы для получения дохода. Не только обучение сотрудников влияет на их показатели, но и психологический климат на предприятии. Каждый работник приходит в организацию, преследуя свои цели: заработок, власть, престиж и т. д. И если его потребности не удовлетворяются, он стремится покинуть предприятие, находя то место, где он сможет их удовлетворить. В данном случае задача

психолога на предприятии – определить потребности сотрудников и при помощи мотивации улучшить их показатели.

Потребность (в психологии) – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности [3].

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ [4].

Процесс формирования мотивационной программы достаточно трудоемкий и требует постоянной модернизации. Потребности необходимо рассматривать не только с групповой точки зрения, но и каждого индивидуума в частности. Потребности могут претерпевать изменения и зависеть от возраста, материального и семейного положения. Согласно теории «Пирамиды А. Маслоу», удовлетворяя одну потребность, человек переходит на следующую ступень и стремится удовлетворить уже следующую потребность. На данном этапе жизненного пути организации стараются найти сотрудников, обладающих творческим началом, тех, кто способен находить новые пути развития предприятия. Специфика банковского направления – найти человека, ответственного и строго следующего правилам, а это означает, что в данную сферу требуются люди амбициозные, стрессоустойчивые и бескомпромиссные. Теория А. Маслоу будет модернизирована согласно особенностям современного мира и кризисной ситуации. Для банковского служащего главными потребностями являются: удовлетворение физиологических потребностей (питание, потребность в жилище и т. д.), власть и самоактуализация. Абрахам Маслоу считал, что мотив, определяющий поведение, обусловлен наличием неудовлетворенной потребности [5].

Теория МакКлелланда взяла за основу такие понятия, как властвование и соучастие. Теория рассматривает потребности высшего порядка, так как потребности низшего порядка, как правило, удовлетворены. Из этого следует, что человек нацелен на достижение целей. Потребность в соучастии – это

желание наладить дружественные отношения с членами коллектива – параллель можно провести с социальными потребностями А. Маслоу. Потребность во властвовании – параллель можно провести с потребностью самоактуализации.

Теория Портера-Лоулери называется так же теорией ожиданий. Эта теория совмещает в себе представление об ожиданиях и справедливости вознаграждения. Сотрудник затрачивает энергию и силы ради того, чтобы в будущем получить удовлетворение от признания его труда.

Как отмечают многие исследователи, в случае, если руководитель использует только одну программу поощрения своих сотрудников, в конечном итоге стимулы перестают действовать на сотрудников. Поэтому каждая программа мотивации сотрудников разрабатывается на какое-то время. В исследованиях менеджеров по управлению персоналом необходимо рассматривать коллектив не только как целостный организм, но и рассматривать каждого сотрудника в отдельности. При исследовании call-центра было замечено, что руководители не рассматривают каждого человека в отдельности, а рассматривают только цели и потребности всей организации [6].

Для того чтобы понять, почему так происходит, необходимо рассмотреть систему управления банка.

Большинство программ, разработанных менеджерами, были взяты из исследований американских и японских компаний. Различие в подходе очевидно: японские компании рассматривают своего сотрудника как сотрудника на всю жизнь, американская система ориентируется на материальное вознаграждение, множество социальных выплат и привилегий, а в российских компаниях использовалась только материальная мотивация.

Банк использует в качестве основного вида мотивации – мотивацию материальную. Любые успехи и показатели «премируются» со стороны руководителя, неудачи «штрафуются». Банковская сфера имеет главным ресурсом материальное вознаграждение. Работники, которые стремятся устроиться на данную работу, ориентированы на материальное вознаграждение.

Как мы заметили ранее, материальное вознаграждение может удовлетворить множество потребностей.

### **Организация и методы исследования.**

В эксперименте приняли участие 50 человек в возрасте от 18–30 лет.

Первым этапом было наблюдение и беседа. Главной задачей стало изучение персонала и проверка влияния действующей программы мотивации. Нам были предоставлены данные по действующим целям организации и процент их выполнения. Мы провели беседу с персоналом. По мнению большинства сотрудников их потребности удовлетворялись по среднему показателю.

Второй этап – это тестирование на выявление истинных потребностей сотрудников (табл. 1). Использованы следующие опросники: опросник «Иерархия потребностей» модификация И.А. Акиндиновой (др. названия «Пирамида потребностей»), Опросник для измерения мотивации достижения (РАМ).

*Таблица 1*

### **Показатели потребностей по пирамиде А. Маслоу**

<b>Потребности</b>	<b>%</b>
Физиологические	54
Потребность в безопасности	25
Потребность в социализации	6
Потребность в признании	10
Потребность в самореализации	5

Объединив информацию из бесед и из таблицы, мы получили три основные потребности:

- Физиологические
- Признание (социализация)
- Самореализация

Для работодателя уровень исполнения работы был выражен в показателях качества и продуктивности деятельности. Чем лучше показатели, тем выше

прибыль, получаемая предприятием, следовательно, работодатель заинтересован в повышении показателей сотрудников.

Этап номер три потребовал от нас получить показатели качества и продуктивности сотрудников. Согласно регламенту банка, мы не смогли предоставить информацию о том, как именно происходили подсчеты и смогли получить данные только в процентном соотношении с поставленными целями (таблица 2).

В показатель качества вошли такие составляющие, как положительный отзыв клиента, отсутствие ошибок. В показатель продуктивности вошли такие составляющие, как количество принятых звонков, количество решенных вопросов клиента. Процент был рассчитан из поставленного плана руководителя.

Таблица 2

**Показатели качества и продуктивности до воздействия**

<b>ФИО</b>	<b>Показатель качества в %</b>	<b>Показатель продуктивности в %</b>
Исп.1	60	89
Исп.2	54	77
Исп.3	75	50
Исп.4	65	75
Исп.5	76	89
Исп.6	86	78
Исп.7	67	55
Исп.8	73	98
Исп.9	88	54
Исп.10	61	67
Исп.11	60	89
Исп.12	73	75
Исп.13	60	89
Исп.14	54	97
Исп.15	55	99
Исп.16	63	78
Исп.17	78	67
Исп.18	65	89
Исп.19	66	56
Исп.20	89	79
Исп.21	57	95
Исп.22	100	56
Исп.23	67	67

Исп.24	68	74
Исп.25	88	90
Исп.26	64	67
Исп.27	73	74
Исп.28	52	89
Исп.29	68	90
Исп.30	60	76
Исп.31	77	89
Исп.32	45	99
Исп.33	100	78
Исп.34	87	95
Исп.35	63	67
Исп.36	54	56
Исп.37	67	53
Исп.38	67	79
Исп.39	79	54
Исп.40	62	74
Исп.41	56	55
Исп.42	65	63
Исп.43	89	52
Исп.44	100	55
Исп.45	56	67
Исп.46	67	78
Исп.47	87	59
Исп.48	61	79
Исп.49	70	88
Исп.50	59	97

Этап номер четыре состоял из разработки новой программы мотивации, которая должна была улучшить показатели сотрудников. Программа состояла из нескольких пунктов.

1. Физиологические потребности удовлетворялись путем премирования.

2. Потребность во власти удовлетворялась в несколько этапов. Сначала отличные показатели «премировались» работодателем, а затем шло поощрение путем предоставления новых возможностей в рамках должности: предоставление некоторым сотрудникам возможности обучения нового персонала, составление отчетов по успехам других сотрудников.

3. Программа мотивации потребности самореализации включала дополнительную ступень. Были использованы ступени из мотивации власти, но при достижении последней ступени, сотрудник оставался не удовлетворен

уровнем своего труда и покидал организацию. Поэтому наиболее преуспевающим сотрудникам предлагалось повышение по иерархической лестнице. При невозможности такого роста сотрудник мог позволить себе подать заявку на другую должность в смежный отдел.

Пятый этап потребовал собрать повторные показатели продуктивности и качества после воздействия (табл. 3).

Таблица 3

**Показатели качества и продуктивности после воздействия**

<b>ФИО</b>	<b>Показатель качество в %</b>	<b>Показатель продуктивности в %</b>
Исп.1	75	95
Исп.2	67	85
Исп.3	78	97
Исп.4	80	88
Исп.5	98	89
Исп.6	90	79
Исп.7	76	87
Исп.8	87	89
Исп.9	100	89
Исп.10	86	97
Исп.11	80	98
Исп.12	100	89
Исп.13	82	99
Исп.14	76	96
Исп.15	80	98
Исп.16	78	89
Исп.17	90	85
Исп.18	87	90
Исп.19	89	89
Исп.20	95	89
Исп.21	64	92
Исп.22	100	91
Исп.23	89	88
Исп.24	95	87
Исп.25	89	89
Исп.26	78	78
Исп.27	88	80
Исп.28	94	96
Исп.29	78	90
Исп.30	70	88
Исп.31	75	87
Исп.32	87	99
Исп.33	100	95

Исп.34	88	99
Исп.35	68	89
Исп.36	81	78
Исп.37	79	88
Исп.38	78	90
Исп.39	97	81
Исп.40	75	86
Исп.41	77	89
Исп.42	89	78
Исп.43	91	80
Исп.44	100	78
Исп.45	78	81
Исп.46	82	80
Исп.47	90	88
Исп.48	78	90
Исп.49	80	90
Исп.50	95	99

В этапе номер шесть по собранным данным необходимо было произвести математические расчеты по критерию Спирмена. Метод ранговой корреляции Спирмена позволяет определить тесноту (силу) и направление корреляционной связи между двумя признаками или двумя профилями (иерархиями) признаков [7]. Данный метод используется для подтверждения изменений показателей в прогрессивную сторону, что в свою очередь благополучно сказывается на увеличении бюджета организации.

Мотивационное воздействие оказало непосредственное влияние на показатели продуктивности сотрудников.

Проведённые нами вычисления позволили сделать вывод, что наша мотивационная программа оказала влияние на показатели сотрудников, а это значит, что воздействие, которое мы оказали значимо. Гипотеза доказана. При правильной разработке мотивационного воздействия, работодатель может улучшить показатели своей группы.

В заключении можно сказать, что процесс разработки мотивационной программы является достаточно сложным и многогранным. Необходимо учитывать специфику предприятия и самой группы, и в то же время смотреть на индивидуальные особенности каждого сотрудника. Следуя теории А. Маслоу, для того, чтобы удовлетворить потребность, которая находится выше

по пирамиде, необходимо изначально удовлетворить потребности, которые находятся ниже. Наше исследование оказало сильное влияние на рабочий процесс и увеличило показатели качества и продуктивности деятельности сотрудников.

### Литература

1. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2013.
2. Спивак В.А. Управление персоналом. М.: Эксмо, 2010.
3. Аширов Д.А. Трудовая мотивация. М.: Проспект, 2005.
4. Батаршев А.В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи. М.: Академия, 2014.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб., 2014.
6. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации. М.: Едиториал УРСС, 2014.
7. Ермолаев-Томин О.Ю. Математические методы в психологии, 5-е изд., испр. и доп. М., 2014.

© Бюллетень магистранта 2017 год №3