

СТРУКТУРА МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ЭТАПЕ СТАБИЛЬНОСТИ БИЗНЕСА

М.В. Прохорова

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Автор исследует особенности мотивации трудовой деятельности работников коммерческих организаций, находящихся на этапе стабильности бизнеса. В исследовании приняли участие 50 работников двух нижегородских компаний. Сбор данных включал оценку этапа развития бизнеса и диагностику мотивации трудовой деятельности, для чего использовались методы анкетирования и ситуационного интервью. Обработка данных проводилась с применением методов описательной статистики, таблиц сопряжённости 2×2 , а также непараметрического критерия Манна–Уитни. В структуре мотивации, побуждающей к трудовой деятельности работников непосредственно на этапе стабильности бизнеса, выделены только положительные мотивы: стабильная и надёжная работа; карьерный рост; высокая заработная плата; престижность организации; хороший коллектив; профессиональный рост. Стабильная и надёжная работа выступает наиболее значимым фактором для работников организаций на этапе стабильности бизнеса. Основу мотивации на этапе стабильности бизнеса составляют внешние факторы, детерминируемые потребностями в безопасности, любви и привязанности, признании и уважении.

Ключевые слова: мотивация трудовой деятельности; положительные мотивы; отрицательные мотивы; ситуационное интервью; этап стабильности бизнеса; организационное развитие.

Актуальность исследования

На протяжении своего развития организация проходит четыре этапа: формирование, интенсивный рост, стабильность и спад [1]. Ситуация организационного развития влияет на выбор стратегии бизнеса, постановку целей и задач в управлении компанией. На этапе формирования бизнеса такой целью является поиск и завоевание своей ниши на рынке в условиях конкурентной борьбы; на этапе интенсивного роста – увеличение доли рынка, объёма продаж, качества продукта; достижение максимума качественных и количественных показателей – на этапе стабильности; поиск нового привлекательного для потребителя продукта и возрождение бизнеса – на этапе спада. Каждая организация нуждается именно в том персонале, который будет разделять её цели и будет заинтересован в том, чтобы помочь решить стоящие перед ней

задачи. Ключом к достижению целей и решению организационных задач является мотивация персонала: «система мотивации должна способствовать достижению общих целей и задач организации и решать актуальные для данного периода развития проблемы» [2. С. 9]. Понимание особенностей трудовой мотивации работников на каждом этапе организационного развития способствует привлечению необходимых человеческих ресурсов и эффективному управлению людьми для достижения корпоративных целей и получению работниками удовлетворения от своего труда.

Отправные вехи изучения мотивации трудовой деятельности с учётом особенностей организационного развития уже заложены. Проведены эмпирические исследования структуры мотивации трудовой деятельности кандидатов кадровых агентств [3], а также работников компаний, находящихся на этапах формирования [4, 5] и спада [6] бизнеса. Особенности мотивации трудовой деятельности работников организаций, находящихся на этапах интенсивного роста и стабильности бизнеса, ранее не рассматривались. Выявление структуры мотивации работников организаций, находящихся на этапе стабильности бизнеса, и стало целью данного исследования. Изучение структуры мотивации персонала на этапе интенсивного роста представляет перспективное направление научной работы.

Формирование эффективной системы мотивации персонала, работающего в организации на этапе стабильности бизнеса, является актуальной проблемой. Несмотря на то что общая картина рисуется достаточно благоприятной, именно этот этап бизнеса является для многих компаний переломным моментом. Конкурентная борьба требует от любой организации постоянного обновления, к которому зачастую не готовы руководители и сотрудники успешной компании. С одной стороны, для решения текущих задач на этапе стабильности бизнеса компания нуждается в тех сотрудниках, которые будут поддерживать действующую систему. С другой – для продвижения вперёд компании требуются люди, высоко мотивированные на внедрение инноваций, без которых может произойти спад или крах бизнеса [7].

Процедура эмпирического исследования

Выборка исследования. В эмпирическом исследовании участвовали 50 работников двух нижегородских компаний. Организации были отобраны по итогам оценки этапа бизнеса топ-менеджерами с помощью анкеты организационного развития, разработанной М.В. Прохоровой [8. С. 28–35]. Первая компания, продающая и обслуживающая автомобили отечественного производства, работает с 1974 г. Вторая

компания занимается разработкой программного обеспечения. История этой организации начинается с 2005 г. Обе компании находятся на этапе стабильности бизнеса. Стратегия развития бизнеса на данном этапе направлена на достижение «максимальных количественных и качественных показателей деятельности» [3. С. 363]. На этом этапе «разработана и внедрена система регулярного менеджмента, деятельность организации упорядочена и последовательна. Организация обладает всеми необходимыми ресурсами в полном объёме» [Там же. С. 364]. В психологическом исследовании приняли участие 30 сотрудников первой и 20 – второй организации в возрасте от 22 до 56 лет. Стаж работы испытуемых в своих компаниях превышал 6 месяцев.

Методы исследования. Для диагностики структуры мотивации трудовой деятельности использовалось ситуационное интервью. В ходе интервью испытуемому описывались четыре ситуации, каждая из которых отражала определённый этап организационного развития. После описания ситуации испытуемому предлагалось выразить свою готовность или нежелание работать в организации, особенности которой указаны в содержании вопроса. Всего испытуемый делал четыре выбора, каждый из которых отражал мнение о работе на определённом этапе организационного развития (формирование; интенсивный рост, стабильность; спад) [7. С. 51–60]. После каждого выбора интервьюер просил испытуемого обосновать свой ответ. Обосновывая свой выбор, испытуемый мог указать сразу несколько причин. Все ответы испытуемого фиксировались на специальном бланке, а затем кодировались в соответствии с ключом [8. С. 55, 56]. Далее рассчитывалась частота встречаемости показателя у каждого испытуемого. Статистическая обработка данных проводилась с использованием методов описательной статистики и таблиц сопряжённости 2×2 с применением критерия χ^2 Пирсона. Для сопоставления структуры мотивации трудовой деятельности на разных этапах бизнеса также использовался непараметрический критерий Манна–Уитни. Для статистической обработки данных применялся программный пакет «Статистика» (версия 10.0).

Обсуждение результатов исследования

Готовность и отказ от работы на разных этапах организационного развития. Работники исследуемых организаций выбирают в качестве основных работодателей те компании, которые переживают этапы интенсивного роста и стабильности бизнеса (рис. 1, гомогенная выборка). Испытуемые менее готовы к работе на этапе формирования бизнеса, и лишь незначительная часть из них рассматривает возможность работы на этапе спада бизнеса. Тенденции выбора работодателей

на разных этапах организационного развития для данной выборки испытуемых те же, что и на общей популяции (рис. 1, гетерогенная выборка). Данные по общей популяции приведены на графике в соответствии с результатами исследования, проведённого на 60 кандидатах кадровых агентств [3].

Сотрудники организаций, находящихся на этапе стабильности бизнеса, склонны использовать более консервативную стратегию при выборе или сохранении места работы, чем кандидаты кадровых агентств. Работники стабильных организаций (гомогенная выборка) чаще выбирают в качестве места работы организации, находящиеся на этапе интенсивного роста или стабильности бизнеса, чем кандидаты кадровых агентств (гетерогенная выборка). Готовность работать в организациях на этапе интенсивного роста достоверно различается у испытуемых двух выборок: $\chi^2 = 7,25$, $p = 0,007$. Достоверно значимые различия проявились между представителями двух групп и при принятии решения о работе в стабильных компаниях: $\chi^2 = 13,90$, $p = 0,002$.

В компаниях, находящихся на этапе стабильности бизнеса, на протяжении продолжительного времени работают только те сотрудники, которые убеждены в преимуществах своих организаций. Люди, которые выделяют, как положительные, так и отрицательные факторы работы на этапе стабильности бизнеса, не трудоустраиваются в такие компании, либо достаточно быстро увольняются. Следует отметить, что при изменении организационной ситуации, переходе компании на этап спада вследствие внешних и внутренних причин неизбежна текучесть персонала, не готового разделить проблемы и трудности со своим работодателем.

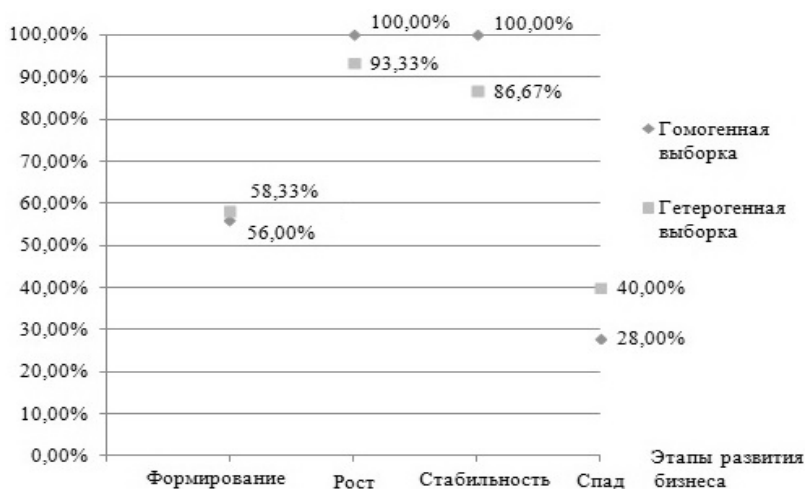


Рис. 1. Готовность работать и отказ от работы на разных этапах бизнеса

С помощью ситуационного интервью была определена общая структура мотивации трудовой деятельности изучаемых работников, а также выявлены особенности мотивации к труду на конкретном этапе организационного развития.

Общая структура мотивации трудовой деятельности работников стабильных организаций. В общей структуре положительной мотивации, побуждающей к трудовой деятельности работников исследуемых организаций, были выявлены 12 факторов (рис. 2). Испытуемые готовы работать в организациях по следующим причинам: стабильная и надёжная работа; карьерный рост; высокая заработная плата или её рост; профессиональный рост; возможность самореализации; возможность достижений; престижность организации; готовность помочь организации; возможность стоять у истоков бизнеса; хороший коллектив; принадлежность к рабочей группе и новизна. Потребность в стабильной и надёжной работе занимает ведущее место в общей структуре положительных мотивов и в выборке кандидатов кадровых агентств [3. С. 366] и у сотрудников организаций, переживающих спад бизнеса [6. С. 82]. Для работников организаций, находящихся на этапе формирования бизнеса, этот фактор получил равное число выборов с потребностью в интересной работе, уступив такому фактору, как высокая заработная плата или её рост [4, 5]. В общей структуре положительных мотивов появляется новый фактор – престижность организации, который отражает потребность испытуемых работать в известной, хорошо зарекомендовавшей себя на рынке компании. Положительные мотивы трудовой мотивации работников на этапе стабильности бизнеса можно разделить условно на три группы по уровню значимости. В первую группу входят только два мотива: стабильная и надёжная работа; карьерный рост. В данном случае представлены различия с общей выборкой, где фактор карьерного роста не вошёл в число наиболее важных мотивов [3. С. 367]. Первая группа достоверно различается со второй ($\chi^2 = 15,67$, $p = 0,001$), в которую вошли пять мотивов: высокая заработная плата; профессиональный рост; самореализация; достижения; престижность организации. Третья группа мотивов достоверно отличается от второй ($\chi^2 = 4,03$, $p = 0,04$). Большинство мотивов третьей группы представлены только на одном этапе бизнеса: помощь организации (этап спада); желание стоять у истоков бизнеса (формирование); новизна (формирование); принадлежность рабочей группе (рост). Потребность работать в хорошем коллективе, входящая в третью группу, представлена на этапах стабильности и спада.

Общая структура отрицательной мотивации работников организаций, находящихся на этапе стабильности бизнеса, образована семью факторами (рис. 3).



Рис. 2. Общая структура положительной мотивации трудовой деятельности



Рис. 3. Общая структура отрицательной мотивации трудовой деятельности

Отказ от работы испытуемых, участвующих в исследовании, возможен по следующим причинам: нестабильная и ненадёжная работа; боязнь увольнения; работа с низкой оплатой труда; тяжёлая работа; отсутствие карьерного роста; текучесть персонала в организации; недостаток новизны. Большая часть из перечисленных факторов представлена и в общей выборке [3. С. 366]. Однако среди кандидатов кадровых агентств наиболее значимым отрицательным фактором является

боязнь увольнения, которая у работников стабильных организаций уступает место нежеланию иметь нестабильную и ненадёжную работу. Отказ от работы, которая воспринимается нестабильной и ненадёжной, достоверно значимо различается со второй группой отрицательных мотивов: $\chi^2 = 61,29$, $p = 0,000$. Во вторую по значимости группу отрицательных мотивов кроме боязни увольнения также входит низкая оплата труда и тяжёлая работа. Наименее значимыми отрицательными факторами стали: отсутствие карьерного роста; текучесть персонала и недостаток новизны. Различия между второй и третьей группами мотивов представлены следующими показателями: $\chi^2 = 5,84$; $p = 0,02$.

Структура положительной мотивации трудовой деятельности на этапе стабильности бизнеса. На этапе стабильности бизнеса испытуемые (гомогенная выборка) выделили только положительные мотивы (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Положительные мотивы трудовой деятельности на этапе стабильности бизнеса

Ранг мотива	Положительный мотив	Частота упоминания	Доля, %	Вид мотива	Классификация потребностей (А. Маслоу)
1	Стабильная и надёжная работа	38	48,72	Внешний	Потребности в безопасности
2	Карьерный рост	18	23,08	Внешний	Потребности в уважении и признании
3	Высокая заработная плата	16	20,51	Внешний	Потребности в уважении и признании
4	Престижность организации	3	3,85	Внешний	Потребности в уважении и признании
5	Хороший коллектив	2	2,56	Внешний	Потребности в принадлежности и любви
6	Профессиональный рост	1	1,28	Внутренний	Потребности в уважении и признании
Итого		78	100		

Отрицательных факторов на этапе стабильности, как и на этапе интенсивного роста, не выявлено. Структура мотивации описываемой выборки испытуемых отличается от мотивации на этапе стабильности бизнеса кандидатов кадровых агентств (гетерогенная выборка), которые указали большее число положительных факторов, а также выделили три отрицательных показателя [3. С. 368]. Среди положительных мотивов ключевая роль также отводится стабильной и надёжной работе (рис. 4). Данный показатель достоверно значимо отличается от всех остальных. Далее по уровню выраженности следуют: заработная плата; профессиональный рост; карьерный рост; хорошие условия работы;

важная и интересная работа; хороший коллектив; возможность принятия решения; подходящий стиль работы. Отрицательными факторами, по которым происходит отказ от работы, для общей выборки являются: отсутствие карьерного роста; низкая заработная плата; боязнь увольнения. Частота упоминания отрицательных факторов низкая.

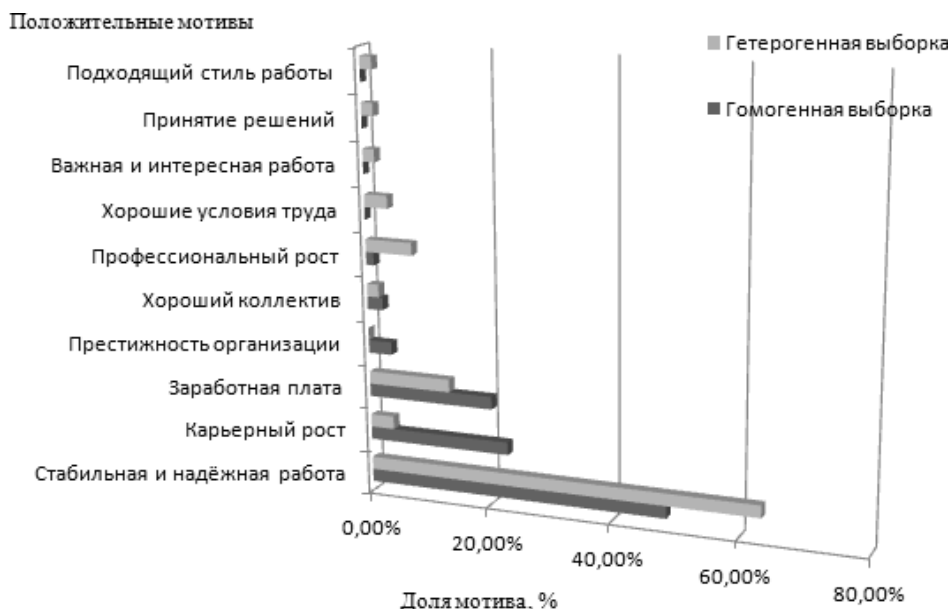


Рис. 4. Сравнительный анализ положительных мотивов трудовой деятельности на этапе стабильности бизнеса в двух выборках

Таким образом, в структуре мотивации трудовой деятельности на этапе стабильности бизнеса в разных группах испытуемых можно выделить как общие, так и специфические аспекты, которые связаны с реализацией профессионального опыта людей в определённых организациях. Работники организаций, находящихся на этапе стабильности бизнеса, конкретизируют своё видение профессиональной ситуации, которую они представляют чётко, здесь и теперь. Представители однородной выборки указывают более узкий перечень мотивов, в котором отсутствуют отрицательные факторы. Среди положительных факторов появляется специальный мотив – престижность организации.

В структуре положительной мотивации работников организаций на этапе стабильности бизнеса по уровню значимости можно выделить три группы (табл. 1). Первая группа образована одним мотивом – стабильной и надёжной работой. Данный мотив достоверно значимо различается с мотивом карьерного роста, получившим второй ранг: $\chi^2 = 11,14$, $p = 0,000$. Желание иметь стабильную и надёжную работу является внешним по отношению к содержанию и процессу трудовой

деятельности мотивом [9. С. 69], обусловленным потребностью в безопасности [10]. Отлаженно функционирующая организация для таких работников и кандидатов выступает как инструмент безопасности. Работники ценят предсказуемость организационного порядка и готовы выполнять установленные нормы, регламенты, правила, поддерживающие корпоративное постоянство. Любые организационные изменения они склонны воспринимать как угрозу своей безопасности, возникновение хаоса. Вторую по значимости группу для испытуемых на этапе стабильности бизнеса образуют два внешних мотива, которые отражают потребность в уважении и признании: карьерный рост и высокая заработная плата или её рост. Данная группа значимо отличается от третьей группы – наименее выраженных мотивов: $\chi^2 = 12,38$, $p = 0,000$. Испытуемым важна «высокая оценка собственных достоинств», «уважение окружающих их людей» и «возможность уважать самого себя» [10. С. 67]. Они хотят завоёвывать статус, признание, славу – все те атрибуты, которые А.Х. Маслоу относит к классу потребностей в репутации и престиже [Там же]. Удовлетворение этих потребностей обеспечивает работнику «чувство уверенности в себе, значимости, силы и адекватности» [Там же]. Продвижения по карьерной лестнице, которые закономерно приводят и к повышению заработной платы, выступают инструментами удовлетворения потребности в признании и уважении. В третьей, наименее значимой для испытуемых группе вновь оказались два фактора, связанные с реализацией потребности в престиже и уважении: престижность организации и профессиональный рост. В теории А.Х. Маслоу перечисленные факторы относятся к двум разным классам [10]. Желание работать в престижной организации выступает внешним мотивом, направленным на завоевание репутации и престижа. Мотив профессионального роста является внутренним по отношению к деятельности. В классификации А.Х. Маслоу данный мотив, направленный на повышение компетентности, связан с понятием «достижения». Стремление работать в хорошем коллективе представляет внешний мотив, который побуждается потребностью в дружеских, доброжелательных отношениях.

Основу трудовой мотивации работников организаций на этапе стабильности бизнеса составляют внешние по отношению к трудовой деятельности факторы, что не может обеспечить высокую степень удовлетворённости трудом на протяжении длительного времени. «При внешней мотивации степень удовлетворённости имеет тенденцию к уменьшению: труд становится просто средством для достижения чего-то другого, не является целью сам по себе», – указывает К. Замфир [9. С. 73]. Внешняя мотивация становится препятствием на пути профессионального развития сотрудников, которое отступает на второстепенный план: «Внешняя мо-

тивация не стимулирует в той же мере профессиональное развитие, превращает труд в деятельность, совершаемую под давлением внешней необходимости, в которой человек не может выразить себя» [9. С. 74]. Внешне мотивированный работник сосредоточивается преимущественно на личных интересах, которые в данном случае связаны с двумя потребностями: в безопасности; в уважении и признании.

При определении ключевых индикаторов работы, к которой сотрудники побуждаются внешними мотивами, руководителям бизнеса и менеджерам по персоналу следует активно использовать количественные показатели: «Внешняя мотивация более эффективна в работах, измеряемых в количественных параметрах, и менее эффективна там, где результаты работы трудно выразить в точных показателях» [9. С. 72].

Внешняя мотивация трудовой деятельности работников достаточна для поддержания бизнес-процессов, норм и правил, установленных в стабильных компаниях, но будет препятствием на пути необходимых для развития бизнеса организационных изменений, разработки и внедрения инноваций. Линейным руководителям и менеджерам по персоналу стабильных компаний следует развивать мотивационный потенциал своих сотрудников с учётом тех положительных факторов, которые представлены в общей структуре мотивации трудовой деятельности: профессионального роста; самореализации; новизны.

Сравнительный анализ мотивации трудовой деятельности на разных этапах организационного развития в восприятии работников компаний, находящихся на этапе стабильности. На каждом этапе развития бизнеса испытуемые выделили не менее трёх и не более семи положительных (табл. 2) мотивов. Отрицательных мотивов на этапах интенсивного роста и стабильности бизнеса не выявлено (табл. 3). На этапе формирования бизнеса испытуемые указали три отрицательных фактора, а на этапе спада – семь (табл. 3). Следует отметить, что нет ни одного положительного или отрицательного мотива, который представлен на всех этапах организационного развития. Испытуемые, входящие в данную выборку, выделили ряд положительных мотивов только на одном из этапов бизнеса: желание стоять у истоков бизнеса; принадлежность к рабочей группе; новизна (табл. 2).

Только с одним этапом развития бизнеса испытуемые связывают также четыре отрицательных мотива: боязнь увольнения; отсутствие карьерного роста; текучесть персонала; недостаток новизны (табл. 3). Испытуемые дифференцируют преимущества и недостатки каждого этапа бизнеса.

Несмотря на то что структуры положительных мотивов и уровень их выраженности на разных этапах организационного развития не идентичны, статистически значимых различий на данной выборке не выявлено.

Т а б л и ц а 2

Положительные мотивы трудовой деятельности на разных этапах бизнеса

Наименование мотива	Формирование		Интенсивный рост		Стабильность		Спад	
	Частота	Доля, %	Частота	Доля, %	Частота	Доля, %	Частота	Доля, %
Стабильная и надёжная работа	0	0	24	36,36	38	48,72	0	0
Карьерный рост	15	39,47	25	37,88	18	23,08	0	0
Высокая заработная плата	0	0	2	3,03	16	20,51	0	0
Профессиональный рост	3	7,89	8	12,12	1	1,28	0	0
Самореализация	5	13,16	2	3,03	0	0	2	50
Достижения	6	15,79	0	0	0	0	1	25
Престижность организации	0	0	4	6,06	3	3,85	0	0
Помощь организации	5	13,16	0	0	0	0	0	0
Истоки	3	7,89	0	0	0	0	0	0
Хороший коллектив	0	0	0	0	2	2,56	1	25
Принадлежность к рабочей группе	0	0	1	1,52	0	0	0	0
Новизна	1	2,63	0	0	0	0	0	0
Итого на этапе	38	100	66	100	78	100	4	100

Т а б л и ц а 3

Отрицательные мотивы трудовой деятельности на разных этапах бизнеса

Наименование мотива	Формирование		Интенсивный рост		Стабильность		Спад	
	Частота	Доля, %	Частота	Доля, %	Частота	Доля, %	Частота	Доля, %
Нестабильная и ненадёжная работа	19	86,36	0	0	0	0	25	55,56
Боязнь увольнения	0	0	0	0	0	0	8	17,78
Низкая заработная плата	1	4,55	0	0	0	0	6	13,33
Тяжёлая работа	2	9,09	0	0	0	0	2	4,44
Отсутствие карьерного роста	0	0	0	0	0	0	2	4,44
Текущая текучесть персонала	0	0	0	0	0	0	1	2,22
Недостаток новизны	0	0	0	0	0	0	1	2,22
Итого на этапе	22	100	0	100	0	100	45	100

Наибольшая зона пересечений наблюдается между структурой мотивации на этапе стабильности и формирования бизнеса ($U = 69,50$; $p = 0,908$), а также на этапе стабильности и этапе интенсивного роста ($U = 67,50$; $p = 0,817$). Только один положительный мотив объединяет этапы стабильности и спада бизнеса (работа в хорошем коллективе), и он выражен весьма слабо. Однако между положительными мотивами на описанных двух этапах достоверно значимых различий не получено ($U = 47,50$; $p = 0,165$). Иную картину можно наблюдать при статистическом анализе отрицательных мотивов на разных этапах. Полное совпадение (отсутствие отрицательных мотивов) происходит на этапах стабильности бизнеса и интенсивного роста, на которых готовы работать все участники исследования (рис. 1). Отрицательные мотивы испытуемых на этапах стабильности и формирования бизнеса различаются не значимо: $U = 14,00$; $p = 0,201$. Между отрицательными факторами на этапах стабильности и спада бизнеса получены значимые различия: $U = 00,00$; $p = 0,002$.

Проведённый качественный и количественный анализ показывает, что структура мотивации трудовой деятельности одних и тех же испытуемых, сохраняя своё ядро, может меняться с учётом условий организационного развития. Руководителям бизнеса и менеджерам по персоналу следует не только оценивать и учитывать структуру мотивации кандидатов на работу при отборе и подборе будущих сотрудников, но и дифференцированно подходить к выбору методов мотивации персонала, принимая во внимание особенности организационного развития.

Выводы:

1. Работники организаций, находящихся на этапе стабильности бизнеса, используют консервативную стратегию трудоустройства. Все представители данной выборки готовы работать в организациях на этапах интенсивного роста и стабильности бизнеса. Менее вероятно их трудоустройство в организации на этапе формирования. На этапе спада бизнеса не готово работать большинство сотрудников стабильных организаций.

2. В общей структуре положительной мотивации к труду работников стабильных организаций выявлены двенадцать факторов: стабильная и надёжная работа; карьерный рост; высокая заработная плата или её рост; профессиональный рост; самореализация; достижения; престижность организации; готовность помочь организации; возможность стоять у истоков бизнеса; хороший коллектив; принадлежность к рабочей группе и новизна. Отказ от работы сотрудников стабильных организаций возможен при возникновении следующих причин: нестабильная и ненадёжная работа; боязнь увольнения; работа с низкой

оплатой труда; тяжёлая работа; отсутствие карьерного роста; текучесть персонала; недостаток новизны. В общей структуре положительной мотивации работников стабильных организаций преобладают потребности в стабильной и надёжной работе, карьерном росте. Наиболее значимым отрицательным фактором общей структуры мотивации данной группы испытуемых является нестабильная и ненадёжная работа.

3. Структура мотивации, влияющей на трудовую деятельность непосредственно на этапе стабильности бизнеса, включает только положительные мотивы: стабильная и надёжная работа; карьерный рост; высокая заработная плата; престижность организации; хороший коллектив; профессиональный рост.

По уровню своего влияния на трудовую деятельность перечисленные мотивы подразделяются на три группы. Первая группа образована одним мотивом – стабильной и надёжной работой. Вторую по значимости группу для испытуемых на этапе стабильности бизнеса образуют два мотива: карьерный рост и высокая заработная плата. Третья группа наименее значимых мотивов включает: престижность организации; хороший коллектив; профессиональный рост.

4. Основу мотивации на этапе стабильности бизнеса составляют внешние факторы, находящиеся за пределами трудовой деятельности и детерминируемые потребностями в безопасности, любви и привязанности, признании и уважении. Внешняя мотивация, преобладающая у работников стабильных организаций, препятствует высокой удовлетворённости трудом, профессиональному развитию, и требует активного использования количественных показателей оценки трудовой деятельности.

5. Структура положительных мотивов и уровень их выраженности на разных этапах развития бизнеса у работников стабильных организаций не имеют статистически значимых различий, хотя и не идентичны. Полное совпадение (отсутствие отрицательных мотивов) происходит на этапах стабильности бизнеса и интенсивного роста. Структуры отрицательных мотивов на этапе стабильности и формирования бизнеса не имеют статистически значимых различий, хотя и не идентичны. Между отрицательными факторами на этапах стабильности и спада бизнеса получены достоверно значимые различия.

Литература

1. *Управление персоналом* / под ред. Т.Ю. Базарова. М. : Юнити-Дана, 2009. 554 с.
2. Прохорова М.В., Кондратьева Ю.И. Эффективная система оплаты труда. Разработка и внедрение. М. : Омега-Л, 2008. 184 с.

3. Прохорова М.В., Ким В.В. Структура мотивации трудовой деятельности на разных этапах организационного развития // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 1 (1). С. 363–369.
4. Прохорова М.В., Павленкова С.К. Структура мотивации трудовой деятельности на этапе формирования бизнеса // Креативная экономика. 2012. № 2. С. 98–103.
5. Прохорова М.В., Павленкова С.К. Структура мотивации трудовой деятельности как фактор эффективности взаимодействия работодателя и работника на этапе формирования бизнеса // Креативная экономика. 2012. № 3. С. 111–116.
6. Прохорова М.В., Чельюк О.Р. Структура мотивации трудовой деятельности на этапе спада бизнеса // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия Психология. 2013. № 2 (14). С. 78–91.
7. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М. : Армада, 1998. 511 с.
8. Прохорова М.В. Психодиагностика в организациях. Н. Новгород : ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2013. 78 с.
9. Замфир К. Удовлетворённость трудом. М. : Политиздат, 1983. 143 с.
10. Маслоу А.Х. Мотивация и личность. СПб. : Питер, 2011. 352 с.

ПРОХОРОВА Мария Вячеславовна, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии управления факультета социальных наук Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского.

E-mail: personalgerente@mail.ru

WORK MOTIVATION STRUCTURE AT THE BUSINESS STABILITY STAGE

Prokhorova Maria V., Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (Nizhny Novgorod, Russian Federation).

E-mail: personalgerente@mail.ru

Keywords: work motivation; positive motives; negative motives; situational interview; business stability stage; organizational development.

Abstract

This article is devoted to the study of work motivation structure of employees of stable commercial organizations. 50 employees of two companies from Nizhny Novgorod took part in the empirical part of the research. The organizations were selected by the results of the questioning, which allowed estimating the stage of business development. To diagnose the work motivation the author used the method of a situational interview. Statistical processing of the situational interview results was carried out by means of descriptive statistics methods, cross-tables 2x2 and non-parametric Mann-Whitney test. The results of the conducted research are the following.

1. The personnel of stable organizations use conservative strategy of employment, preferring to work at stages of intensive growth and business stability. Their employment in the forming organizations is less probable. The majority of the staff of stable organizations isn't ready to work at a declining business stage.

2. Twelve factors are revealed in the general structure of positive work motivation of employees of the stabilized organizations: stable and secure work; career growth; high salary or its growth; professional growth; self-realization; achievements; organizational status; readiness to help the organization; opportunity to stand at the origins of business; good team; belonging to the working group and novelty. The personnel of stable organizations may refuse to work in the following cases: work is unstable and insecure; they have fear of dismissal; financial rewards are low; work is hard; career growth is complicated; staff turnover; lack of novelty. The needs for stable and secure work and career growth prevail in the

general structure of positive motivation of stable organizations employees. The unstable and insecure work is the most significant negative factor of the general motivational structure of the tested group.

3. The motivational structure, which influences work at the stable business stage directly, includes only positive motives: stable and secure work; career growth; high salary; organizational status; good team; professional growth. The indicated motives are subdivided into three groups depending on the level of their influence at work. The first and the most important group is formed by the only motive – stable and secure work. The second one is formed by two motives; these are career growth and high salary. In the third and the least important group of motives there are organizational status; good team and professional growth.

4. The external factors which are outside the job and determined by requirements for safety, love and affection, recognition and respect put together the motivational base at the stable business stage. If the external motivation prevails for stable organizations employees, it prevents them from high job satisfaction, professional development and requires active usage of quantitative indices of accessing work.

5. The structure of positive motives and the level of their presence at different stages of business development for the employees of stable organizations don't differ significantly, not being identical though. Full coincidence (absence of negative motives) occurs at the stages of business stability and intensive growth. The structures of negative motives at the stages of stability and business formation don't differ significantly while they aren't identical. The negative factors at stability and declining business stages have very significant differences.

References

1. Bazarov T.Yu. *Upravlenie personalom* [Human Resource Management]. Moscow: Yuniti-Dana Publ., 2009. 554 p.
2. Prokhorova M.V., Kondrat'eva Yu.I. *Effektivnaya sistema oplaty truda. Razrabotka i vnedrenie* [An effective system of remuneration. Development and implementation]. Moscow: Omega-L Publ., 2008. 184 p.
3. Prokhorova M.V., Kim V.V. Work motivation structure at different stages of organizational development. *Vestnik Nizhegorodskogo gosuniversiteta – Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod*, 2012, no. 1 (1), pp. 363-369. (In Russian).
4. Prokhorova M.V., Pavlenkova S.K. Struktura motivatsii trudovoy deyatelnosti na etape formirovaniya biznesa [The structure of motivation of labor activity at the stage of the business]. *Kreativnaya ekonomika – Journal of Creative Economy*, 2012, no. 2, pp. 98-103.
5. Prokhorova M.V., Pavlenkova S.K. Struktura motivatsii trudovoy deyatelnosti kak faktor effektivnosti vzaimodeystviya rabotodatelya i rabotnika na etape formirovaniya biznesa [The structure of labor motivation as a factor in the efficiency of interaction of employers and employees at the stage of the business]. *Kreativnaya ekonomika – Journal of Creative Economy*, 2012, no. 3, pp. 111-116.
6. Prokhorova M.V., Chep'yuk O.R. Struktura motivatsii trudovoy deyatelnosti na eta-pe spada biznesa [The structure of the labour motivation during the business recession]. *Vestnik Samarskoy gumanitarnoy akademii. Seriya Psikhologiya*, 2013, no. 2 (14), pp. 78-91.
7. Emel'yanov E.N., Povarnitsyna S.E. *Psikhologiya biznesa* [Business psychology]. Moscow: Armada Publ., 1998. 511 p.
8. Prokhorova M.V. *Psikhodiagnostika v organizatsiyakh* [Psychological testing in companies]. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State University Publ., 2013. 78 p.
9. Zamfir K. *Udovletvorennost' trudom* [Satisfaction with labour]. Moscow: Politizdat Publ., 1983. 143 p.
10. Maslou A.Kh. *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and Personality]. St. Petersburg: Piter Publ., 2011. 352 p.