

---

# СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ SOCIAL PSYCHOLOGY

---

*Научная статья*

УДК 005.32

DOI: 10.35854/2541-8106-2022-2-155-168

## Особенности мотивации трудовой деятельности в психологии управления

Татьяна Геннадьевна Кукулите<sup>1✉</sup>, Ксения Александровна Неволина<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,  
Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> kukulitetg@mail.ru✉

<sup>2</sup> kseniya-nevolina2001@mail.ru

**Аннотация.** В статье авторами рассмотрены условия, закономерности и противоречивость возникновения мотивов трудовой деятельности. Охарактеризованы ведущие профессиональные мотивы, особенности мотивации трудовой деятельности и психологического сопровождения профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** потребности, ценности, мотивация, цель, стимулирование

**Для цитирования:** Кукулите Т. Г., Неволина К. А. Особенности мотивации трудовой деятельности в психологии управления // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2022. Т. 23. № 2. С. 155–168. <https://doi.org/10.35854/2541-8106-2022-2-155-168>

*Original article*

## Features of labor activity motivation in management psychology

Tat'yana G. Kukulite<sup>1✉</sup>, Kseniya A. Nevolina<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics,  
St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup> kukulitetg@mail.ru✉

<sup>2</sup> kseniya-nevolina2001@mail.ru

**Abstract.** In the article the authors consider the conditions, regularities and contradictory emergence of motives of labor activity. The article is devoted to the leading professional motives, peculiarities of the work motivation and psychological support of professional activity.

**Keywords:** needs, values, motivation, purpose, stimulation

**For citation:** Kukulite T. G., Nevolina K. A. Features of labor activity motivation in management psychology. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo universiteta tekhnologii upravleniya i ekonomiki*. 2022;23(2):155-168. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/2541-8106-2022-2-155-168>

## **Введение**

Профессиональная деятельность сопровождает человека практически всегда на его жизненном пути. Труд — неотъемлемая часть нашей жизни, которая открывает множество возможностей, способствует развитию способностей и росту личности.

Несмотря на свою значимость, труд не всегда является любимым делом, которое все выполняют с горящими глазами. Зачастую это — необходимость прикладывать множество волевых усилий и невероятных стараний. На нежелание работать порой отвечают: «А кто хочет?». Именно эта фраза во многом и отражает профессиональную деятельность немалого количества современных людей. Вопрос о том, как работать не «через не хочу», очень интересует сегодня представителей общества, в котором труд приобретает преимущественное значение и положение. При решении этой задачи, конечно, необходимо обратиться к теме мотивации, без которой осуществление сложных видов деятельности не представлялось бы возможным.

## **Актуальность**

В последнее время в обществе становится популярным собственный бизнес. Всем хочется свободы, проявления индивидуальности и неповторимости. Безусловно, это не может не радовать, люди стремятся к развитию. Но, к сожалению, у всего есть «две стороны медали». В данной ситуации — это рост предлагаемых вакансий, что кажется на первый взгляд благоприятным событием. При этом с большей вероятностью выбора места работы у сотрудников может снижаться уровень мотивации. В результате насущным становится вопрос о мотивации будущего сотрудника.

С ростом различных предприятий появляется необходимость становиться более конкурентоспособным. Зачастую за этим стоит улучшение работы сотрудников. Чтобы это произошло, опять же нужно повысить уровень их мотивации. Вопрос мотивации выступает сегодня как наиболее значимый в психологии управления, поскольку постоянно находится под влиянием множества факторов, например личностных, коллективных, экономических, иных. От этого зависят все цели организации.

В равной степени актуализирует данную тему необходимость постоянной адаптации к часто изменяющимся условиям среды. Постоянно изменяющиеся ситуации в обществе, в том числе и пандемия коронавируса COVID-19, негативно сказываются не только на здоровье людей, но и на их предприятиях, поскольку регулярно вводят новые ограничения и запреты, в рамках которых невозможно привычное выполнение работы. Вследствие этого можно наблюдать и снижение уровня мотивации работников. Поэтому решение вопроса мотивации можно назвать одним из первостепенных в работе организации и психологии управления.

## **Психологическая сущность мотивационной сферы человека**

Сегодня термин «мотивация» широко распространен и среди ученых, и среди людей, чьи профессии не связаны с изучением данного понятия и сопутствующих вопросов. Это вызвано большим интересом человека, обусловленным его желанием улучшить, систематизировать свою деятельность. Однако немногие изучают досконально данный вопрос, анализируя внутреннюю структуру и уясняя все

взаимосвязи и взаимозависимости. В контексте мотивации актуальной становится и проблема направленности личности. Это — два смежных термина, но все-таки стоит раскрыть их сущность по отдельности.

Под направленностью в отечественной психологии понимали разное. В частности, С. Л. Рубинштейн определял ее как «динамическую тенденцию», А. Н. Леонтьев — «смыслообразующий мотив», В. Н. Мясищев — «доминирующее отношение», А. С. Прангишвили воспринимал как «динамическую организацию сущностных сил человека». Чаще всего под направленностью личности подразумевают мотивы, их совокупность, которые являются устойчивыми, и именно они определяют деятельность человека вне сложившейся ситуации [1].

Данное определение объясняет, почему мы в первую очередь говорим о направленности. В нем содержится мысль о том, что если существуют мотивы, то никакие внешние факторы не могут помешать их осуществлению. Очень часто противоположные этому тезису взгляды представлены среди студентов на этапе профессиональной подготовки (например, «я не получаю знания, потому что мне не нравится преподаватель, он плохо объясняет, компьютера нет»). Список причин можно продолжать долго, но ни одна из них не будет веской. По-разному оправдывают нежелание учиться, вариантов множество.

Еще В. Н. Мясищев, советский психиатр, психотерапевт, невропатолог, писал о том, что только на 20–30 % достигаемые человеком результаты зависят от его интеллектуальных данных, а все остальное место занимают мотивы, преобладающие у личности и побуждающие ее поступать определенным образом [2, с. 83]. Направленность имеет иерархическую структуру. В ней мы говорим о влечениях, желаниях, интересах, стремлениях к чему-либо, склонностях и идеалах человека, убеждениях [3]. Если характеризовать каждую составляющую из них, то влечение мы опишем как самую простую форму направленности. Она по своей сути выступает как биологическая и отражает не всегда осознанную потребность. Потребность к чему-либо определенному является желанием.

Затрагивая стремление, мы должны понимать, что оно возникает лишь в том случае, если в структуру желания входит волевой компонент, а значит, мы можем рассматривать стремление в качестве побудителя к действию. Под интересом понимается специфическая форма проявления познавательной потребности, детерминирующая направленность личности на осознание целей деятельности, что тем самым способствует ориентировке личности в окружающей действительности. Интерес в этой иерархической структуре направленности личности служит стимулированием к познанию, формируя склонность к ценности или деятельности, как эмоциональное предпочтение. Интерес, взаимодействуя с волевым компонентом, создает ее, а она, в свою очередь, характеризует направленность человека на определенную деятельность. Идеалом выступает предметная цель склонности, именно она конкретизирует образ, представление о том, что индивид хотел бы реализовать в своей деятельности. Только убеждение служит высшей формой направленности как система мотивов личности. Оно запускает деятельность активную, опираясь на принципы, взгляды и мировоззрение конкретного человека.

Однако не только из-за схожести нашего мнения и определения направленности мы рассуждаем о ней. Безусловно, это понятие связано с мотивацией. Но прежде чем вести речь об их взаимодействии, стоит рассмотреть понятие «мотив», по сравнению с которым мотивация и направленность выступают как вторичные. Можно утверждать, что мотив — центральное понятие в теориях мотивации, обозначающее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенной потребности субъекта. Под мотивом Р. С. Немов понимал устойчивую

внутреннюю психологическую причину, лежащую в основе поступков и действий, определяя их как внешние и внутренние условия для активности человека. Чем же является мотив: побудителем или комплексностью условий?

В свое время А. А. Реан уточнял, «что само формирование термина мотива — самостоятельная научная проблема» [4, с. 108]. Советский психолог, А. Д. Леонтьев писал о том, что мотив, являясь одним из наиболее многозначных понятий, выполняет важнейшую объяснительную функцию [5, с. 178]. Таким образом, мотив выступает в роли некоего «объяснителя» человеческой активности, проясняя ее детерминированность.

Из потребности человека формируется мотив. Потребность трактуется как нужда человека в чем-либо. Именно это состояние вызывает в нем чувства удовлетворенности или неудовлетворенности. Раскрывая психологическую сущность мотивационной сферы, важно знать о различных взаимосвязях и взаимозависимостях в ней, о том, в каких отношениях между собой находятся понятия «направленность», «мотивация» и «мотив». Следует отметить, что в поведении личности реализованы две функционально взаимосвязанные функции: побудительная и регуляторная. Исходя из определения направленности, она выполняет второе назначение. Но, безусловно, это деление не может быть строгим, точно разграниченным, все относительно. Например, такая форма направленности, как желание, наряду с регуляторной функцией может иметь и побуждающую силу. Если желание будет осознанным в полной мере, оно будет обострять осознание цели будущей активности и построение ее плана. Как и убеждение, высшая форма направленности побуждает личность определенным образом. Но в большей степени эти психологические процессы и состояния выполняют регуляторную функцию. Побудительная же связана с мотивами и мотивацией.

Термин «мотивация» предложен А. Шопенгауэром для описания человеческих действий, поступков и упоминается в работе «О четвероюм корне закона достаточного основания» [6]. В то время он не вкладывал такого смысла, который вносят сегодня. Но это положило начало становлению одного из важнейших понятий в психологии.

Термин «мотивация» является более широким понятием, чем мотив. В настоящее время такое психическое явление, как мотивация, трактуется по-разному. Все определения этого понятия можно разделить и рассматривать в двух направлениях. Первое разъясняет мотивацию с точки зрения ее структурных позиций, то есть факторов, которые определяют и характеризуют поведение. Это — показатели потребностей, мотивов, целей, намерений, уровня притязаний, стремлений и т. д. К указанному направлению относятся условия деятельности: и внешние (объективные), и внутренние (субъективные), то есть знания, умения, навыки, способности, характер. С учетом этого происходит формирование побудителя действия субъекта. В контексте второго направления мотивацию рассматривают как динамическое образование, механизм, процесс, стимулирующий и поддерживающий на конкретном уровне поведенческую активность. Чаще всего в психологии мотивация разъясняется как совокупность психологических причин, которые объясняют поведение субъекта, его начало, активность и направленность.

Связь мотива и направленности понятна: под совокупностью первого понимается второе, а соотношение мотива и мотивации остается вопросом, требующим уточнения. Одно становится очевидным: мотив первичен по отношению к мотивации. Кроме того, второе направление характеризует мотивацию как механизм осуществления мотива, уже имеющегося. К сожалению, отсутствуют точные данные и единство взглядов в понимании соотношения мотива и мотивации. Достичь точного дифференцирования и разъяснения взаимосвязи или взаимозависимости

этих двух понятий нельзя, поскольку они являются смежными. Случается, что они выполняют одни и те же функции, а следовательно, точно утверждать, что, как и в какой степени на что воздействует, видится неправильным. Во многих работах понятия мотива и мотивации используются в качестве синонимичных. Е. П. Ильин по-своему комментирует эту ситуацию и видит путь разрешения в рассмотрении мотивации как динамического процесса формирования мотива.

Раскрывая вопрос о побуждающих факторах к деятельности, нельзя не вспомнить о цели. В это понятие вкладывается осознаваемый результат, на который в определенный момент направлено действие, связанное с удовлетворением актуализированной потребности. С точки зрения психологического аспекта цель рассматривается человеком как ожидаемый результат от его действий, поступков и характеризуется как мотивационно-побудительное содержание сознания своей деятельности. Цель — важный и основной объект сознания, занимающий определенный объем памяти (кратковременной и оперативной).

Интерес представляет в контексте темы настоящей статьи не только цель деятельности, но и жизненная цель. Каждый человек в жизни занят в разных видах деятельности, каждая продиктована собственной целью. Цель деятельности характеризует лишь один аспект направленности личности, жизненная же цель является обобщающим фактором всех конкретных целей. «Концепция собственного будущего» осознается личностью через ее жизненные цели.

Цели и возможность, реальность их осуществления воспринимаются личностью как ее перспектива. Человек, осознающий невозможность ее реализации, страдает фрустрацией.

Мотивационную сферу личности можно охарактеризовать с учетом таких параметров, как широта, гибкость и иерархия. Под широтой подразумевается качественное разнообразие мотивов, целей и потребностей — мотивационных факторов, то есть чем больше этого есть у личности, тем более развитой будет считаться ее мотивационная сфера. Гибкость означает подвижность связей между мотивационными факторами (различными уровнями иерархической организации данной сферы): между мотивами и целями, между потребностями и мотивами, между потребностями и целями. Например, у одного субъекта существует потребность в отдыхе, она может быть удовлетворена только при просмотре телевизора. Для другого средством ее удовлетворения могут быть разнообразные игры, чтение, встречи с друзьями, спорт. На основании определения мы понимаем, что у последнего мотивационная сфера более гибка. Иерархия мотивационной сферы выражает различие в силе и частоте актуализации разнообразных мотивов [7].

Таким образом, несмотря на существование различных подходов к рассмотрению вопроса о мотивационной сфере, она всегда привлекает внимание исследователей. Мотивационная сфера характеризуется иерархичностью, взаимозаменяемостью и взаимодополнением мотивов. Сложная система данной сферы имеет полимотивированный характер и складывается под воздействием как внутренних, так и внешних факторов. Мотивационная сфера определяет всю направленность личности [8, с. 481–501].

### **Особенности мотивирования и стимулирования персонала**

С момента создания теории научного менеджмента Ф. Тейлора аспекты мотивирования и стимулирования занимают одно из важных мест в управлении, что связано с ростом значимости работника в любом деле и организации. Ф. Тейлора называют «отцом научного менеджмента», поскольку именно в его теории проанализированы и обобщены рабочие процессы в организации, благодаря чему они сконструированы и систематизированы. Основная цель данного подхода — повы-

сильно производительность труда — реализована. Безусловно, правильно связывать это именно со стимулированием и мотивацией персонала. Конечно, и квалификация работника влияет на его производительность труда. Однако, рассматривая данный вопрос с позиции управляющего, к сожалению, мы не можем повлиять на его решение. Если только организовывать для него повышение квалификации, но и это упирается в мотивационную сферу сотрудника.

Прежде всего определим, что подразумевается под этими двумя понятиями. Понятие «стимулирование» образовано от латинского слова *stimulus*, что в переводе означает палку с острым наконечником, которой погоняли животных и подталкивали к бою гладиаторов. Но древние времена ушли в прошлое, а смысл побуждения в этом понятии остался. Сегодня стимулирование — это «совокупность действий руководителей с целью побудить персонал к интенсивному и качественному труду», по определению В. Ф. Володько [9]. Под психологией стимулирования он понимает «знание руководителем внутреннего мира подчиненных, осознание и реализация им тех мер, которые обеспечат побуждение работников к качественному труду».

Характеризуя термин «стимулирование», важно обратить внимание на его значимость. Безусловно, одной из психологических черт любого здорового человека является его потребность в направлении своих энергии и сил на разработку в себе профессионала и, следовательно, выполнение целей и задач, вытекающих из первого. Соответственно, чем больше поощряется такой процесс, тем желаннее становится его осуществление, и проходит оно с более высоким качеством и скоростью. Из этого вытекает и осознанное отношение сотрудника к своей деятельности, ее эффективности, а на базе этого формируется и чувство собственной важности как члена коллектива. Как известно, в коллективе со здоровым психологическим климатом наблюдается более высокая производительность труда.

Анализируя изложенное, отметим, что значение «стимулирования» проявляется не только в отношении целой организации, но и в отношении каждого сотрудника. Это означает, что грамотный процесс стимулирования приносит плоды и в деятельности предприятий, и влияет на личность каждого человека, участвует в процессе ее формирования. Данное мнение подтверждается тем, что активная профессиональная позиция положительно влияет и на психологическое здоровье человека, и на физическое. Существует множество примеров, когда человек, потеряв любимое дело, терпит неудачи и в других важных сферах своей жизни, например, страдает здоровьем.

Важность процесса стимулирования проявляется в его влиянии на процесс адаптации работника в коллективе и деятельность такого работника. Это сказывается и на производительности труда в организации, и на личности, поскольку дезадаптация деструктивно отражается на психологической составляющей человека. Выделяют следующие общие виды стимулирования:

1. Материальные и психологические.
2. Индивидуальные и коллективные.

Виды стимулирования и их взаимосвязь представлены нами на рисунке 1.

На рисунке 1 показана классификация стимулирования. Для детального изучения обратимся к каждому из видов. Начнем с материального стимулирования. Оно бывает денежным и неденежным, в его основе находятся экономические формы и методы побуждения работников, базирующиеся на материальной заинтересованности человека в денежном или вещественном вознаграждении.

Обратимся к определениям В. Ф. Володько [9]. Под денежным стимулированием он понимает «использование всех видов выплат: заработной платы, всевозможных надбавок, а также премий, бонусов». Указанный вид стимулирования

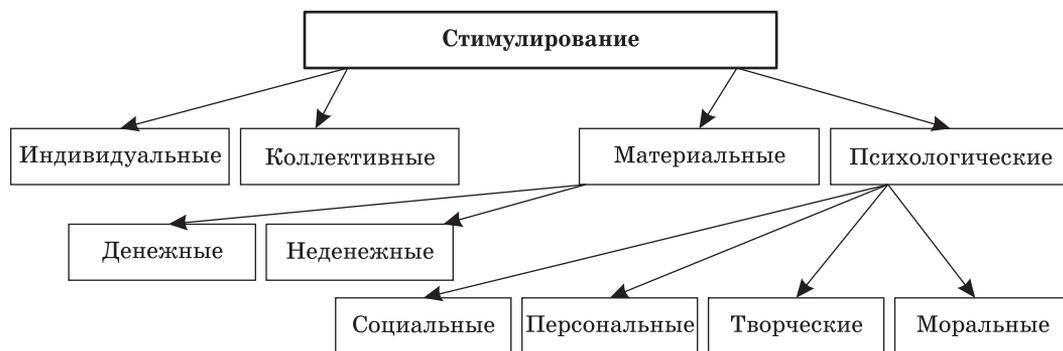


Рис. 1. Виды стимулирования и их взаимосвязь

означает вознаграждение денежными средствами. Оно может быть осуществлено с помощью разных видов, но в основе всегда — деньги. По словам исследователя, «неденежное стимулирование — это бесплатные либо льготные путевки на отдых, оплата образования, лечения, бытового обслуживания, ценные подарки, предоставление лучшего (дорогостоящего) оборудования и инструмента и т. д.». К такой группе предлагаем отнести и предоставление отдельного или улучшенного кабинета, то есть данный вид стимулирования осуществляется с помощью материальных, чаще опредмеченных, ценностей, приобретенных на денежные средства. Но это делает руководитель за подчиненного. Выбор стимулирования зависит от множества факторов, например, от личности сотрудника, его предпочтений, интересов, от ситуации, которая вызвала вознаграждение.

Помимо материального стимулирования существует психологическое. Его называют еще нематериальным. Оно подразделяется на социальное, персональное, творческое и моральное.

Под социальным стимулированием В. Ф. Володько понимает «общественное признание, избрание на общественные должности, наделение полномочиями, привлечение к участию в управлении, предоставление социальных льгот, создание условий для профессионального и карьерного роста». Такое стимулирование связано с социальной сферой человека, например, повышением социального статуса, приобретением новых социальных ролей, признанием и т. д. [9].

Персональное стимулирование В. Ф. Володько определяет как «признание, личный психологический комфорт, формирование ощущения защищенности, причастности к делам фирмы и жизни коллектива, конструктивное профессиональное общение». Персональное стимулирование схоже с социальным. Но в первом заключена большая направленность на внутренний мир человека, а не на то, что происходит вокруг, наблюдается интерес к тому, что важно именно для конкретного человека, исходя из его системы ценностей, предпочтений [9].

По определению В. Ф. Володько, «творческое стимулирование — это предоставление самостоятельности в работе, возможностей для раскрытия креативных способностей, использования творческого потенциала сотрудников». Ошибочно считать этот вид стимулирования подходящим лишь для людей творческих профессий. В каждой деятельности содержится творческий аспект, поэтому акцент на него будет также иметь плоды. Полагаем, указанный вид приемлем для сотрудников, которым интересно раскрытие профессионального потенциала, для которых значим карьерный рост. Особенность творческого стимулирования — увлеченность руководителя креативностью сотрудника, его уникальным подходом к работе, речь идет о своего рода признании личности работника.

Под моральным стимулированием понимается:

- 1) уважительное отношение со стороны коллег и руководства;
- 2) помещение на доску почета;
- 3) присвоение почетных званий, переходящих вымпелов и иных знаков отличия и т. д.

Моральное стимулирование имеет сходные черты и с социальным, и с персональным, но от первого его отличает отсутствие высокой социальной значимости (оно исходит из представлений человека о морали), а от второго — внешнее проявление поощрения. Можно утверждать, что моральное стимулирование — это то, что находится между социальным и персональным, совокупность ориентации на внутренний мир человека и демонстрация похвалы через внешнее.

Одна из функций управления — мотивация. Она сформирована на базе существовавшей ранее функции стимулирования. Сегодня эти два понятия находятся в тесном сотрудничестве. В большинстве классификаций функция мотивации включает в себя и процесс стимулирования. Но они не тождественны. Главное их отличие заключается в источнике возникновения. Стимулирование — внешнее явление по отношению к работнику — исходит от руководителя, это — целенаправленные действия руководства. Мотивация — явление внутриличностное, психологическое, исходящее от личности.

Взаимосвязь процессов мотивации и стимулирования заключается в том, что при грамотном осуществлении стимулирования, с учетом психологических особенностей работника, его направленности и главное — потребностей, формируется его мотивация (происходит самомотивация). На рисунке 2 нами дана схема, характеризующая процесс взаимосвязи стимулирования и мотивации. Этот процесс назван «стимулирование — мотивация». Наблюдается сходство данного явления с главной мыслью бихевиоризма: «стимул — реакция». В роли стимулов в условиях управления выступают целенаправленные действия руководства на повышение производительности труда, в роли реакции — процесс самомотивации сотрудника (влияние на мотивационное состояние человека). Как и в бихевиоризме, реакция зависит от стимула, учитывая, что желание качественно работать у того или иного члена коллектива зависит от руководства.

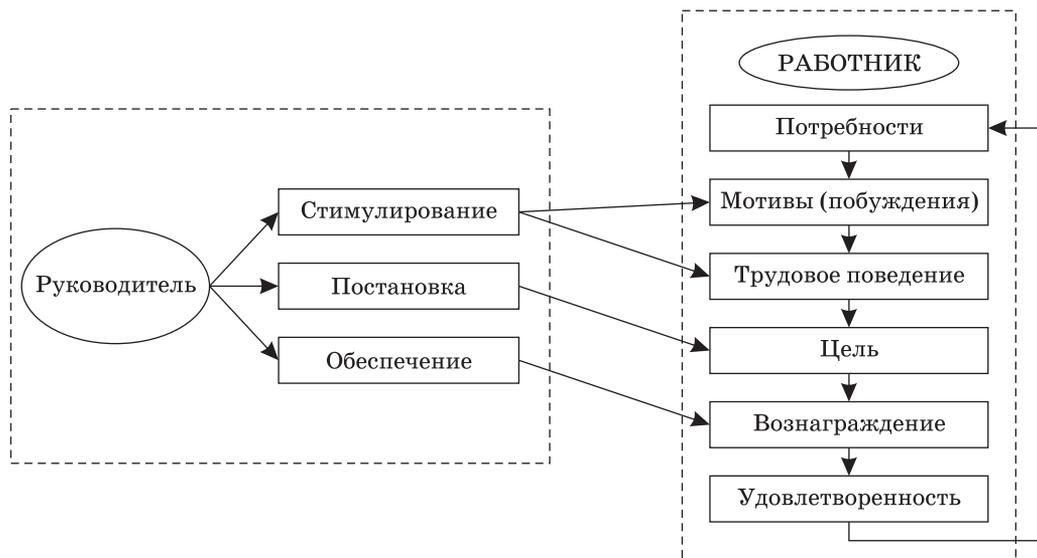


Рис. 2. Взаимосвязь процессов мотивации и стимулирования

Человек вовлекается в рабочий процесс через свои потребности. Они определяют побуждения и поведение в рамках поставленной производственной цели. Затем, благодаря вознаграждению, возникает собственная удовлетворенность деятельностью.

Руководитель выбирает вид стимулирования исходя из потребностей подчиненных, ориентируясь на теорию человеческой мотивации А. Маслоу. Пирамида потребностей представлена нами на рисунке 3. Важно учитывать то, что уровни располагаются по иерархии: от самых примитивных, насущных до возвышенных, духовных. Они отражают этапы развития личности. Ее рост идет от основания пирамиды к верхней точке [10].



Рис. 3. Пирамида потребностей А. Маслоу

Например, если у подчиненного не закрыта потребность в принадлежности, он не чувствует причастности к коллективу. Стимулирование с ориентацией на познавательные потребности (например, оплата обучения) не будет приносить результат, поскольку уровни расположены в иерархизированном порядке. При стимулировании необходимо учитывать также личные интересы и предпочтения работника.

От профессиональной мотивации переходим к раскрытию ее структуры, которая отражена на рисунке 4. Сложный механизм мотивационной сферы (и профессиональной, и других видов) можно представить в простой и понятной схеме, которая раскрывает иерархичность и систематизированность мотивационного процесса.

Мотивация профессиональной деятельности имеет сложный структурный характер. В связи с этим она воспринимается человеком в нескольких значениях: как способ реализации личности, как детерминанта ее дальнейшего развития, как стимул к протеканию мыслительных процессов, как источник интеллектуальной



Рис. 4. Структура профессиональной мотивации

активности, как мобилизующий механизм креативности. Мотивация профессиональной деятельности выступает в качестве важнейшего внутреннего условия для стремления человека к развитию, совершенствованию и самообразованию.

Детерминантами профессиональной деятельности служат мотивы личности, которые оказывают огромное воздействие на развитие в ней специалиста. Как и мотивы, задействованные в других сферах, в профессиональной деятельности они бывают осознаваемыми и неосознаваемыми. Безусловно, первым принадлежит основная роль, они активно учувствуют в формировании направленности личности. Структура мотивов работника формируется в течение всей жизни, зависит от воспитания и опыта. Впоследствии она становится стержнем личности специалиста. Психологи различают три вида трудовых (профессиональных) мотивов, как видно на рисунке 5.

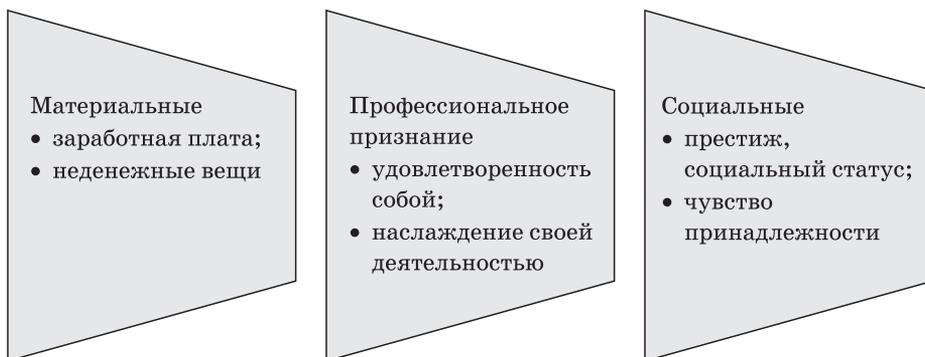


Рис. 5. Виды трудовых (профессиональных) мотивов

Взаимодействуя, материальные, профессиональные и социальные виды трудовой мотивации оказывают влияние на профессиональную деятельность и ее результаты. Отсутствие одного из источников ведет к переструктурированию системы трудовых мотивов, а в противном случае — к их деформации. Характеризуя мотивацию трудовой деятельности, необходимо понимать, что термин

«мотив» тесно связан с терминами «цель» и «потребность». Взаимодействуя в сознании человека, они образуют мотивационную сферу. В процессе жизни она всегда подвергается изменениям и не является статичной.

Нельзя забывать и о сомнительных факторах, поступающих из внешнего мира. К ним относятся социальные сети. Сомнительное содержание информации, содержащейся в них, оказывает колоссальное влияние на мотивационную сферу человека. Привлекательность контента способствует столкновению имеющихся ценностей в аспектах карьеры и развития с образами легкой и непринужденной жизни, активно пропагандируемой в социальных сетях. Возможность легкого и раннего становления человека как эксперта, профессионала, безусловно, привлекает. К тому же все это подкрепляется несложностью «работы» в Интернете, ненужностью образования и опыта. Соблазн интернет-профессий сказывается на профессиональной мотивации: у представителей современного поколения случается большой конфликт, вызванный противоречием мнений о необходимости профессиональной карьеры и одновременно о ее бессмысленности.

Начиная со средних классов, родители твердят о важности работы, ее стабильности. Однако, подходя к этапу выбора образования и профессии в дальнейшем, выпускник школы находится в замешательстве. Причина этого — воздействие такого фактора, как Интернет и социальные сети, в которых сегодня пропагандируется бессмысленность, ненужность «работы в офисе». У выпускников школ, высших учебных заведений, то есть потенциальных работников, находящихся под соблазном красоты жизни, продемонстрированной в социальных сетях, возникает вопрос о том, зачем им трудоустройство, если богатой жизни можно достичь без образования и работы. Конфликт ценностей, идеалов плохо сказывается на стремлении к профессиональной деятельности. Хотя далеко не часто соблазненный красивой интернет-жизнью осознает, что скрывается за картинкой и что в дальнейшем ждет его «кумиров». Мысль о легкой и богатой жизни активно пропагандируется среди молодежи, что негативно отражается на их ценностно-ориентирующем комплексе. Самым страшным является, полагаем, прививание негативного отношения к образованию, самообразованию, развитию, самосовершенствованию. Мы не выступаем против интернет-профессий, но их переоценивание и чрезмерное возвышение для будущих работников влечет не самые благоприятные последствия.

Таким образом, мотивационная сфера потенциальных и действующих работников находится в большой опасности вследствие воздействия социальных сетей. Единственным решением острого вопроса будет прививание информационной культуры, поскольку социальные сети, как и Интернет, можно использовать рационально. Это принесет значительную пользу от их эксплуатации.

Безусловно, нельзя недооценивать ценностный комплекс личности, находящейся под соблазном, при определенных причинах она в состоянии не поддаться ему. В таком случае говорят о диспозиционной (внутренней) мотивации — аналоге внутренней детерминации поведения. Личностными диспозициями называют все психологические факторы, исходящие изнутри личности и определяющие ее поведение. Конечно, диспозиционную мотивацию нельзя рассматривать без противоположной ей мотивации — ситуационной (внешней, аналога внешней детерминации поведения). Диспозиционная и ситуационная мотивация взаимосвязаны. Их корреляция проявляется в том, что диспозиции могут актуализироваться под воздействием внешней ситуации, а активация конкретных диспозиций, в свою очередь, ведет к изменению восприятия субъектом окружающей действительности. Его внимание становится избирательным, и оценка ситуации осуществляется через призму актуальных интересов и потребностей. Поэтому любой поступок

личности следует рассматривать с учетом его двойной детерминированности: диспозиционной и ситуационной. Каждое действие служит результатом длительного и непрерывного взаимодействия личностных диспозиций и ситуации, а не вызванной реакцией на определенные внутренние или внешние стимулы.

Итак, мотивация человека представляет собой циклически взаимосвязанный процесс непрерывного взаимодействия и преобразования, где субъект действия и ситуация взаимно влияют друг на друга, а результатом становится реально отмечаемое поведение. В вопросах управления ситуация рассматривается и как стимулирование со стороны руководства, что в очередной раз подтверждает взаимосвязь процессов стимулирования и мотивации.

### **Психологическое сопровождение мотивации профессиональной деятельности**

Мотивация трудовой деятельности под влиянием множества внешних факторов претерпевает некоторые изменения на всех этапах работы. И не всегда эти перемены направлены в лучшую сторону, в таком случае существует возможность воздействовать на развитие мотивации целенаправленно, посредством специализированных процедур. К ним можно отнести психологическое сопровождение мотивации профессиональной деятельности. Подобный труд психолога предполагает работу по таким направлениям, как [11]:

- диагностика;
- коррекция;
- развитие;
- профилактика;
- психологическое просвещение.

На этапе диагностики необходимо оценить особенности мотивационной сферы с помощью опросных методик и анкетирования. Можно добавить к этому анализ работы, например, используя метод «фотография рабочего времени».

На этапе коррекционных занятий работа психолога направлена на формирование и совершенствование трудовой мотивации. Этому способствует ряд практических техник, направленных на осознание ценностей трудовой деятельности, формирование интереса и активности в профессиональном развитии, своих компетенций, эволюционирование личностных качеств, поддерживающих уверенность в себе, стрессоустойчивость и др.

Этап психологического просвещения представляет собой осведомление всех участников трудового процесса о важности мотивации профессиональной деятельности, ее особенностях на каждом этапе работы.

Рассмотрим мотивационный тренинг как одно из средств развития мотивации трудовой деятельности. Кандидат психологических наук Е. В. Сидоренко предлагает следующие принципы мотивационного тренинга [12]:

- метафорическую биологизацию — обращение к двигателям поведения животных, растений, бактерий;
- мотивирующую силу — взаимодействие с новым необычным материалом, различные ролевые игры и упражнения, вызывающие реальную активизацию мотивов;
- парадоксальность — работу с парадоксальными закономерностями мотивации; испытание участниками на себе различных факторов мотивации, способствующих ей и, наоборот, ухудшающих ее; проясняющих условия эффективности парадоксальных мотивационных механизмов;
- образность — задействование таких психических процессов, как представление и воображение, создание и использование образов, метафор, схем, символов;

- баланс комфорта и дискомфорта — создание благоприятного климата;
- направленность на применение результата — акцент на практической значимости знаний.

Отсутствие мотивации трудовой деятельности не является «смертным приговором». Своевременное осознание этого и обращение к психологу поможет решить проблему. Психологическое сопровождение приемлемо не только в случаях отсутствия профессиональной мотивации, но и может служить профилактическим средством недопущения этого.

Таким образом, изучение трудовой мотивации необходимо для выявления ее реального уровня, возможных профессиональных перспектив и в отношении сотрудника, и в отношении отдела в целом, его эффективности и производительности. За время изучения вопроса мотивации профессиональной деятельности не обнаружено единого мнения, которое полно бы раскрыло эту проблему и все ее составляющие. Однако можно смело утверждать, что между мотивацией и свойствами личности существует взаимосвязь: свойства личности влияют на особенности мотивации, а особенности мотивации, закрепившись, становятся свойствами личности. Трудовая деятельность всегда полимотивирована. Мотивы профессиональной деятельности не существуют в изолированном виде. Чаще всего они выступают в сложном взаимопереплетении и взаимосвязи. Одни из них имеют ведущее значение в стимулировании трудовой деятельности, другие — добавочное и вспомогательное. Мотивация значима не только для той или иной личности, но и для организации в целом, поскольку именно от мотивирования сотрудников зависят результаты деятельности предприятия.

#### Список источников

1. *Рубинштейн С. П.* Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2002. 720 с.
2. *Ковалев А. Г., Мясищев В. Н.* Психические особенности человека. В 2 т. Т. 1. Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1987–1990. 264 с.
3. *Маклаков А. Г.* Общая психология: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2012. 583 с.
4. *Реан А. А.* Психология изучения личности. СПб.: Питер, 1999. 523 с.
5. *Леонтьев А. Н.* Психология общения: учеб. пособие. Тарту: Тартуский государственный университет, 1974. 218 с.
6. *Асеев В. Г.* Проблемы мотивации и личность // Теоретические проблемы психологии личности. М.: Наука, 1974. С. 122–144.
7. *Божович Л. И.* Проблема развития мотивационной сферы ребенка // Изучение мотивации поведения детей и подростков. М.: Педагогика, 1972. С. 7–44.
8. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011. 508 с.
9. *Володько В. Ф.* Психология управления: учеб.-метод. пособие. В 2 т. Т. 1. Психология объекта и субъекта управления. Мн.: Белорусский национальный технический университет, 2012. 428 с.
10. *Маслоу А.* Мотивация и личность / пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
11. *Дудина О. Н.* Мотивация и психологическая поддержка персонала в контексте управленческой деятельности // Вопросы экономики и управления. 2016. № 1 (3). С. 60–62.
12. *Сидоренко Е. В.* Мотивационный тренинг: практическое руководство. СПб.: Речь, 2007. 233 с.

#### Информация об авторах

---

**Т. Г. Кукулите** — кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры педагогики и психологии;

**К. А. Невалина** — студент.

*Information about the authors*

---

**T. G. Kukulite** — PhD in Psychology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology;

**K. A. Nevolina** — Bachelor Student.

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

Статья поступила в редакцию 01.02.2022; одобрена после рецензирования 14.04.2022; принята к публикации 08.06.2022.

The article was submitted 01.02.2022; approved after reviewing 14.04.2022; accepted for publication 08.06.2022.