



Взаимосвязь профессиональной мотивации сотрудников спортивной школы с их удовлетворённостью трудом и жизнью

ТРЕМАСКИН Илья Евгеньевич

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5452-4709>

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский университет «Синергия», Москва, Россия

СЛЕЗИНА Анна Владимировна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2454-0960>

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский университет «Синергия», Москва, Россия

Аннотация. Цель. Целью исследования стало выявление связи профессиональной мотивации сотрудников спортивных школ с их удовлетворённостью работой и жизнью. Метод. В статье представлены результаты эмпирического исследования мотивационной сферы сотрудников спортивной школы «Самбо-70», проведённого с использованием психодиагностических методик: «Мотивационный профиль» Ш. Мартин и П. Ричи, методики «Интегральная удовлетворённости трудом» А. В. Батаршева и «Шкалы удовлетворённости жизнью» Э. Динера в адаптации Е. Н. Осина и Д. А. Леонтьева. Результаты. Результаты показали, что 72% сотрудников демонстрируют средний уровень мотивации, что соответствует общемировым тенденциям, но требует внимания со стороны руководства. Ключевыми мотивирующими факторами оказались самосовершенствование (37,6 балла), условия работы (35,8) и интересная работа (34,2), что свидетельствует о профессиональной ориентации персонала. Однако выявлен значительный дисбаланс между высокой значимостью материальных стимулов (3,8) и низкой удовлетворённостью ими (1,9). Корреляционный анализ подтвердил устойчивую связь удовлетворённости трудом и жизни с внутренними мотиваторами ($r = 0,613$ и $r = 0,477$ соответственно), тогда как внешние факторы (признание, достижения) показали отрицательные корреляции ($r = -0,484$ и $r = -0,438$). На основе этих данных выделены два мотивационных профиля сотрудников, требующих дифференцированного подхода к управлению персоналом. Практическая значимость. Полученные данные обладают теоретической и практической значимостью, раскрывая особенности трудовой мотивации в спортивно-образовательной среде. Практическая значимость исследования заключается в возможности разработки адресных программ мотивации, направленных на баланс материальных и нематериальных стимулов, создание условий для профессионального роста и улучшение организационного климата. Ограничением работы является пилотный характер исследования и специфика выборки. Перспективными направлениями дальнейших изысканий могут стать лонгитюдные исследования динамики мотивации и разработка программ мотивационного менеджмента для спортивных организаций.

Ключевые слова: трудовая мотивация, удовлетворённость трудом, мотивационные профили, управление персоналом, спортивная школа.

Введение

Труд работников является ключевым фактором успешного развития и благополучия компании, а современные рыночные реалии демонстрируют необходимость повышения его производительности. Во многом это обусловлено тесной связью между эффективностью работы, финансовыми результатами предприятия, удовлетворённостью работников условиями труда и наличием психологического равновесия на рабочем месте. Теории мотивации, основанные на потребностях человека и разработанные А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Д. Макклелландом, подчёркивают важность учёта индивидуальных особенностей и создания благоприятных условий труда для успешной мотивации персонала. Среди современных исследователей человеческого поведения, мотивов и потребностей можно выделить В. И. Герчикова и В. Врума (Пряжникова, 2021). У каждого человека есть индивидуальные потребности, которые мотивируют его деятельность: чем актуальнее потребность, тем сильнее мотив. Работодатели используют стимулы для реализации мотивов сотрудников. Специалисты по управлению персоналом изучают личностные качества и цели работников, чтобы найти то, что их вдохновляет. Эффективное выполнение обязанностей сотрудником, влияющее на последствия его действий, лежит в основе концепции стимулирования (Кукулите, 2022).

Различают материальное и нематериальное стимулирование. Нематериальное стимулирование, основанное на психологических особенностях сотрудников, требует индивидуального подхода. Зачастую оно может быть эффективнее материального, поскольку не все сотрудники в равной степени реагируют на финансовые стимулы. Цели, устремления и потребности сотрудников современных предприятий разнообразны, поэтому и подход к их стимулированию должен быть дифференцированным.

Современное правовое регулирование в России предусматривает использование в основном материальных стимулов для мотивации сотрудников. Рекомендации по нематериальному стимулированию касаются лишь педагогических работников в образовательных организациях. Однако эти рекомендации носят добровольный характер и предназначены исключительно для учителей. Такая ситуация указывает на несовершенство законодательства в области нематериальной мотивации работников разных отраслей и подчёркивает необходимость дальнейших исследований в этой области.

Проблема исследования заключается в следующем. Современные подходы к стимулированию работников сосредоточены преимущественно на взаимосвязи мотивации и трудовых успехов. Вместе с тем всё более актуальной становится в управлении персоналом тематика личного благополучия и счастья сотрудников. При этом наблюдается недостаток исследований, изучающих взаимосвязь между профессиональной мотивацией и удовлетворённостью работой и жизнью в целом. В связи с этим *целью исследования* стало выявление связи между профессиональной мотивацией сотрудников спортивных школ и их удовлетворённостью работой и жизнью.

Обзор литературы

Мотивация играет ключевую роль в регуляции активности и поведения человека. Она бывает сознательной и бессознательной и выражается в действиях, направленных на достижение целей. Мотивация — это побуждение человека к определённой деятельности с помощью внешних и внутренних факторов. Эмоции необходимы для мотивации, однако

мотив связан с конкретной деятельностью, в то время как эмоции отражают реакцию на неё. Человек в процессе своей деятельности преобразует природу и общество, а мотивы этой деятельности могут быть как положительными, так и отрицательными. Важными аспектами мотивации являются мотивы достижения успеха и избегания неудачи (Занюк, 2001; Горбач, 2021; Асеев, 2012; Пугачев, 2011).

Учёные-исследователи и специалисты-практики вкладывают различный смысл в понятие «трудовая мотивация». Одна группа исследователей рассматривают её как процесс побуждения работника к эффективному труду, формирующий трудовое поведение на основе целей работы и условий деятельности. Другая группа исследователей представляют трудовую мотивацию в виде последовательности компонентов (усилия, временные рамки, образование, расходы, квалификация, знания, поведение в организации), показателей функционирования (количество и качество работы) и результатов (Баршева, Толмачев, 2019).

Например, в общем менеджменте определяют трудовую мотивацию как внутренний процесс стимулирования себя и окружающих к работе для достижения личных и корпоративных целей (Мескон, Альберт, Хедоури, 2019). Другие исследователи также рассматривают трудовую мотивацию как движущую силу в работе и целенаправленный выбор определённого поведения под влиянием внешних и внутренних факторов (Ильин, 2019; Кузьменкова, 2021; Свенцицкий, 2023). Актуальным является и разграничение понятий «трудовая мотивация» и «профессиональная мотивация». Профессиональная мотивация повышает производительность труда, а трудовая мотивация направлена на достижение целей организации и удовлетворение потребностей работников (Ефимова, Латышев 2023; Короленко, Медведева, 2022; Летягина, аринушкина, 2024). В рамках исследований трудовой мотивации Б. И. Додонов осуществил её разграничение по структурным составляющим: получение удовлетворения от выполнения самой профессиональной деятельности, значимость для работника результативных показателей, мотивационный эффект от полученного вознаграждения и принуждающее давление (Додонов, 1984; Хачапуридзе, 2021; Восеан, 2023; Savickaitė, 2024). В работах В. Пономаренко, С. Довбни и И. Клименко трудовая мотивация рассматривается как сложное явление, включающее аспекты властного принуждения, чередования поощрений и порицаний, а также содержательный, процессуальный и комплексный подходы. Иными словами, речь идёт о процессе выстраивания трудовой мотивации и его наполнении теми или иными составляющими.

Весь спектр теорий трудовой мотивации можно разделить на две большие группы: теории, основанные на потребностях и мотивах работника, и теории, рассматривающие переменные процессы. Однако эти группы ограничены, поскольку результаты применения теории мотивации на практике невозможно предсказать с абсолютной точностью. Процессуальные теории также имеют недостаток в виде отсутствия механизмов побуждения; они сосредоточены на познавательных процессах и не учитывают весь спектр мотивационных составляющих (Лазич, 2023; Яковлева, 2021; Davidescu, 2020).

Современные подходы к исследованию трудовой мотивации основаны на идеях Р. Канфера и Э. Локка. Они утверждают, что мотивация должна строиться на действиях, ориентированных на процесс, и зависеть от интенсивности и содержания целей (Крайг, Бокум, 2018; Чиркова, 2020). Теория саморегуляции и контроля, разработанная Ч. Карвером и М. Шейером, представляет собой одну из наиболее полных и интересных концепций исследования трудовой мотивации. Эта теория включает общие теоретические положения о мотивации работников на предприятии и рассматривает мотивационные и волевые фазы трудового поведения (процессы взвешивания, планирования, осуществления действий и оценки результатов) (Carver, Scheier, 1990; Heckhausen, 1989; Kuhl, Beckmann, 1985). С точки зрения психологии, актуальной является

историческая ретроспектива Х. Хекхаузена, в которой выделяются три основных направления, сложившихся в истории психологии мотивации: теория инстинктов, теоретико-личностное направление и теоретико-ассоциативное направление (Хекхаузен, 2003).

Необходимо отметить, что трудовая мотивация сегодня — это сложный и многогранный процесс, направленный на удовлетворение потребностей работников и повышение их заинтересованности в труде. Для её успешного функционирования необходимо решать различные задачи, связанные с выявлением мотивов и мониторингом поведения сотрудников при получении мотивационного стимула. Трудовое стимулирование персонала представляет собой комплекс мер, направленных на повышение заинтересованности сотрудников в работе и достижение лучших результатов. Оно включает такие показатели, как удовлетворённость работой, вовлечённость в организационные процессы и лояльность к компании (Парахина, 2021).

Сегодня вовлечение сотрудников является ключевым аспектом управленческой деятельности, а мотивационные факторы оказывают значительное воздействие на их деятельность. В условиях жёсткой конкуренции предприятия применяют разнообразные подходы к мотивации для достижения успеха, и грамотные руководители находят способы поддерживать мотивацию персонала через материальные и нематериальные стимулы. Осознание работником значимости своей работы и своего места в структуре компании играет важную роль, а значит, эффективная мотивационная система должна быть направлена на удовлетворение потребностей и стремлений работников (Глушкова, 2023; Лазич, 2023; Масилова, 2024).

Трудовая мотивация и организационное стимулирование

Стимулирование бывает двух видов: внутреннее и внешнее. Внутреннее стимулирование связано с интересом сотрудника к работе, а внешнее — с желанием получить награду. Важно сочетать оба типа стимулирования в соотношении 70% к 30%, чтобы создать эффективную систему мотивации персонала. Стимулирование персонала может включать различные методы и подходы, зависящие от системы управления и особенностей компании. Перед разработкой программ мотивации следует провести диагностику отношения сотрудников к работе и их мотивации. Е. М. Валдеева определяет стимулирование как внешние воздействия на персонал для достижения результатов. О. А. Габриелян рассматривает стимулирование труда как процесс воздействия на мотивы работников с использованием экономических, организационных и социально-психологических методов управления (Никаноров, 2023; Чернобровкина, 2021; Хохлова, 2023).

Методы стимулирования можно разделить на материальные и нематериальные. Материальное стимулирование использует денежные и неденежные вознаграждения, а нематериальное направлено на удовлетворение психологических потребностей (Ефимова, 2023; Никаноров, 2023; Чиркова, 2020). Статусные отличия определяют границы между этими системами, но их совместное использование эффективно для развития трудовых коллективов (Савельева, 2023; Хачапуридзе, 2021; Рашуга, 2024). В нашей работе наибольший интерес представляют нематериальные стимулы, поскольку, как отмечает Н. С. Щербакова, нематериальные стимулы индивидуально ориентированы, обладают значительным потенциалом и направлены на формирование у работника чувства принадлежности к организации» (Щербакова, 2022).

Главным фактором, препятствующим построению системы нематериального стимулирования, является персонификация данного процесса. Модель стимулирования должна быть разработана для каждого коллектива с учётом индивидуальных особенностей работников: актуальных потребностей, мотивов, желаний и карьерных целей. Эффективность мотиваци-

онной системы зависит от того, насколько грамотно объединены материальные и нематериальные стимулы. Стратегии, при которых материальное вознаграждение преобладает над моральным, не способствуют созданию продуктивной системы мотивации. Пренебрежение российскими руководителями нематериальными подходами к стимулированию, игнорирование их значимости приводит к ошибочным экономическим прогнозам и неэффективной мотивации сотрудников (Хачапуридзе, 2021; Хохлова, 2023; Чиркова, 2020).

Трудовая мотивация в спортивных организациях

Современные авторы в сфере исследования мотивации сотрудников спортивных организаций подчёркивают, что разработка эффективной системы мотивации персонала в таких организациях требует комплексного подхода, учитывающего отраслевую специфику. Традиционные модели мотивации, применяемые в других сферах экономики, оказываются недостаточно эффективными в условиях спортивной индустрии. Это связано с целым рядом уникальных характеристик: ярко выраженной сезонностью деятельности, высокой зависимостью результатов труда от спортивных достижений, неравномерностью рабочей нагрузки и повышенными психоэмоциональными нагрузками на персонал.

В научной литературе профессиональная мотивация сотрудников спортивных организаций рассматривается как сложный многофакторный процесс, находящийся на стыке психологии труда, менеджмента и спортивной науки. Анализ современных исследований позволяет выделить несколько ключевых закономерностей (Chelladurai, 2014; Hoye et al., 2018; Weinberg, Gould, 2018).

Во-первых, отмечается дуализм мотивационной структуры, где одновременно присутствуют как внутренние (интерес к спортивной деятельности, профессиональная самореализация, потребность в групповой принадлежности), так и внешние (материальное вознаграждение, карьерные перспективы, социальные льготы) факторы. При этом в спортивных организациях, в отличие от других секторов экономики, внутренняя мотивация часто играет более значимую роль, что связано с особенностями профессионального отбора и спецификой трудовой деятельности.

Во-вторых, исследования подчёркивают важность организационной культуры и психологического климата как критических факторов удержания персонала (Taylor, Doherty, 2019; Wright, 2021). В спортивных организациях с их высокой динамичностью и стрессогенностью особое значение приобретают механизмы профилактики эмоционального выгорания, включая системы наставничества, программы психологической поддержки и гибкие формы организации труда.

В-третьих, отмечается возрастающая роль нематериальных форм стимулирования, таких как публичное признание заслуг, символические награды, возможность участия в престижных мероприятиях. Эти формы особенно эффективны в условиях ограниченного бюджета, характерного для многих спортивных организаций. Современные исследования также обращают внимание на дифференциацию мотивационных стратегий в зависимости от типа организации (профессиональные клубы, фитнес-центры, государственные спортивные учреждения) и занимаемой должности (тренерский состав, административный персонал, технические специалисты).

В качестве перспективных направлений дальнейших исследований можно выделить изучение влияния цифровой трансформации спортивной индустрии на мотивационные профили сотрудников, а также разработку комплексных моделей мотивации, учитывающих как универсальные закономерности, так и специфику различных сегментов спортивного рынка.

Авторы также указывают на необходимость дальнейших исследований в этой области, особенно в части изучения влияния цифровых технологий на мотивационные процессы и анализа зарубежного опыта управления персоналом в спортивных организациях (Коваленко, Ащеулова, 2020; Ащеулов, Трофименко, 2022).

Анализ научных статей позволяет выявить существенные различия в профессиональной мотивации ключевых специалистов спортивной сферы, обусловленные спецификой их деятельности и системой стимулирования. Так, для тренеров характерна выраженная внутренняя мотивация, связанная с достижением спортивных результатов подопечных и профессиональной самореализацией, где материальные стимулы часто играют второстепенную роль. Менеджеры демонстрируют более сбалансированную мотивационную структуру, где внешние факторы (карьерный рост, уровень дохода, престиж должности) сочетаются с внутренними (участие в значимых проектах) (Chelladurai, 2014; Hoye, Smith, Nicholson, Stewart, 2018; Weinberg, Gould, 2018). Согласно теории самоопределения, мотивация медицинских работников в спорте может быть объяснена через удовлетворение базовых психологических потребностей (Deci, Ryan, 2000). Спортсмены, успешно проходящие путь в профессиональный спорт, демонстрируют развитые психологические навыки и личностные характеристики (McAuliffe et al., 2021). Различия в мотивационных профилях объясняются не только особенностями трудовых задач, но и разной субъективной значимостью деятельности, а также спецификой применяемых систем материального и нематериального поощрения. Эти данные подчёркивают необходимость дифференцированного подхода к мотивации персонала спортивных организаций с учётом профессиональной принадлежности и индивидуальных ценностных ориентаций сотрудников.

За рубежом важность нематериального стимулирования известна давно. В таких странах, как Япония, США и страны Европы, накоплен значительный опыт использования нематериальных стимулов для мотивации сотрудников. Специалисты по управлению персоналом в этих странах фокусируются на психологических особенностях работников, чтобы подобрать наиболее эффективный метод стимулирования. В Германии широко распространена социальная и командная вовлечённость, включая помощь беженцам, донорство, волонтерство и сбор средств для нуждающихся. Опыт зарубежных стран показывает, что традиционные методы имеют общие черты, но также различаются в зависимости от систем США и Японии. В России система нематериального стимулирования развита слабо, и основным инструментом — предоставление социального пакета, который зависит от размера компании. Необходимо внедрять опыт зарубежных стран, такой как постоянное продвижение по службе в Японии, наградные листы и похвала в США, субординация и система наставничества в Германии, а также расширенная медицинская страховка во Франции. Грамотно спроектированная и внедрённая система социально-психологического стимулирования даёт работодателю преимущества, такие как повышение работоспособности персонала и привлечение квалифицированных специалистов, что укрепляет рыночную позицию предприятия (Пряжникова, 2021; Савельева, 2023; Juma et al., 2024).

Удовлетворённость работой — это состояние, при котором требования работника к содержанию, характеру и условиям труда соответствуют его оценке возможностей выполнения этих требований. Структурная модель психологической удовлетворённости включает такие компоненты, как самопринятие, профессиональный рост, автономия, управление окружающей средой, позитивные отношения с окружающими и наличие профессиональных целей (Juma, 2024; Davidescu, 2020; Zinovieva, 2025). Удовлетворённость жизнью связана с субъективным благополучием и качеством жизни. Она определяется в когнитивном и аффективном

измерениях, которые отражают осмысленную оценку жизненных обстоятельств и удовольствие от эмоционального опыта. Отечественные исследования показывают, что удовлетворённость жизнью тесно связана с различными аспектами жизни, такими как дружба, семья, работа, финансы и социальный статус. Важными факторами благополучия являются осмысленное участие в работе, положительные эмоции и достижения (Гаценко, Захарова, 2021; Хартати, Мустика, 2022).

Таким образом, удовлетворённость трудом представляет собой сложную взаимосвязь культурных, психологических, социальных, физических, экономических и духовных факторов в трудовой деятельности. Уровень удовлетворённости работой непосредственно связан с качеством выполнения профессиональных обязанностей и складывается из материальных, социальных и фактических потребностей работника, оцениваясь самими работниками с точки зрения того, насколько работа удовлетворяет их важные потребности. А удовлетворённость жизнью — это интегративный феномен, определяемый гармоничным внутренним состоянием, обеспечиваемым соотношением оптимизма (когнитивный компонент), положительных эмоций и эмоционального интеллекта (эмотивный компонент).

Внутренняя мотивация имеет более сильную положительную связь с удовлетворённостью трудом, чем внешняя мотивация. Данное предположение опирается на теорию самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, согласно которой удовлетворение базовых психологических потребностей (в автономии, компетентности и связанности), лежащих в основе внутренней мотивации, является фундаментом для позитивных аффективных состояний на работе. Внутренняя мотивация демонстрирует более тесную связь с общей удовлетворённостью жизнью, чем внешняя мотивация. Внешняя мотивация положительно коррелирует с удовлетворённостью трудом, однако её связь с удовлетворённостью жизнью является опосредованной (через удовлетворённость трудом). Социальные мотивы удовлетворяются в конкретной профессиональной среде, и их влияние на общую картину жизни не прямое, а реализуется через положительное отношение к месту работы, где эти потребности удовлетворяются.

Гипотеза исследования

Таким образом, теоретический анализ литературы позволяет нам в качестве гипотезы исследования выдвинуть предположение о том, что уровень профессиональной мотивации сотрудников спортивных школ положительно коррелирует не только с уровнем их удовлетворённости работой, но и с общим уровнем удовлетворённости жизнью. Гипотеза базируется на концепции внешнего эффекта (*spillover effect*), предполагающей, что позитивный опыт и чувство самореализации, полученные в значимой профессиональной деятельности (обеспечиваемые внутренней мотивацией), переносятся в другие жизненные сферы, повышая общее благополучие. Обоснование гипотезы основывается на отечественном и зарубежном опыте мотивационных систем, использующих нематериальное стимулирование, при котором работники избирательно воспринимают различные виды мотивации, что определяется их персональными потребностями.

Методология исследования

Выборка исследования

Эмпирическое исследование проводилось на базе Государственного бюджетного образовательного учреждения Центра спорта и образования «Самбо-70» Москомспорта (далее — спортивная школа). Исследование проводилось анонимно при информированном согласии

участников. В исследовании приняли участие 50 сотрудников спортивной школы, включая 26 мужчин (52%) и 24 женщины (48%). Возрастная структура выборки распределилась следующим образом: 14 респондентов (28%) в возрасте до 35 лет (средний возраст в этой группе $30,4 \pm 3,2$ года), 18 человек (36%) в возрасте 36-45 лет ($40,8 \pm 2,9$ года) и 18 сотрудников (36%) старше 46 лет ($51,3 \pm 4,1$ года). Средний возраст всей выборки составил $41,2 \pm 8,3$ года.

Анализ профессионального стажа показал, что 18 участников (36%) имеют стаж работы до 10 лет (средний стаж $6,4 \pm 2,7$ года), 19 человек (38%) — от 10 до 19 лет ($14,2 \pm 2,8$ года) и 13 респондентов (26%) — 20 лет и более ($24,6 \pm 3,9$ года), при общем среднем стаже по выборке $14,7 \pm 8,1$ года. По профессиональному составу выборка включала 33 педагогических работника (тренеров и педагогов, работающих с детьми, 66%) и 17 административных сотрудников (34%). Среди педагогического персонала 12 человек (36,4%) имели высшую квалификационную категорию, 15 (45,5%) — первую категорию и 6 (18,2%) не имели категории. По уровню образования преобладали специалисты с высшим физкультурным образованием (76%), высшее педагогическое образование имели 14% респондентов, среднее специальное — 10%. Большинство сотрудников (84%) работали на полной ставке, 16% — на условиях частичной занятости. Распределение по уровню заработной платы показало, что 18% получали до 40 тысяч рублей, 56% — от 40 до 60 тысяч рублей, и 26% — свыше 60 тысяч рублей.

Для проверки репрезентативности выборки были проведены сравнения с демографическими показателями региона по полу и возрасту, значимых различий не выявлено. Выборка из 50 сотрудников одной спортивной школы была репрезентативна по полу ($\chi^2 = 1,32$, $p = 0,25$) и возрасту ($t = 1,87$, $p = 0,06$). Распределение возраста ($W = 0,97$, $p = 0,24$) и стажа ($W = 0,96$, $p = 0,18$) не отклонялось от нормального. Выборка признана репрезентативной.

Методический инструментарий

В исследовании применялись психодиагностические инструменты, направленные на измерение уровня и качества трудовой мотивации, а также степени удовлетворённости жизнью.

Методика «**Мотивационный профиль**» (*Motivation-to-work Profile*) Ш. Ричи и П. Мартина обладает подтверждёнными психометрическими характеристиками (Ричи, Мартин, 2004). Её конструктивная валидность обоснована соответствием теоретическим моделям мотивации и подтверждена факторным анализом, выявляющим заявленные 12 факторов (Herzberg, 1966; Maslow, 1954). Критериальная валидность установлена через значимые корреляции с показателями удовлетворённости трудом (Hackman, Oldham, 1975) и производительности. Адаптация методики на российской выборке подтвердила сохранение психометрических свойств (Мурашева, 2012).

Методика «**Интегральная удовлетворённость трудом**» А. В. Батаршева является валидным и надёжным инструментом, психометрические свойства которого подтверждены рядом исследований. Её конструктивная валидность, основанная на двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга, подтверждается данными факторного анализа, последовательно выявляющего предполагаемую структуру факторов, влияющих на удовлетворённость (Батаршев, 2005; Марийчук, 2016). Критериальная валидность методики подтверждена значимыми корреляциями её показателей с объективными организационными индикаторами: отрицательной связью с уровнем текучести кадров и положительной — с рейтингами производительности труда (Дьяков, Саенко, 2018; Иванова, 2018). Надёжность методики характеризуется высокими показателями внутренней согласованности и устойчивости результатов во времени (Батаршев, 2005). Адаптация методики в различных профессиональных группах подтвердила стабильность её психометрических свойств (Рогач, Рябова, Фролова, 2018).

«Шкала удовлетворённости жизнью» (*Satisfaction with life scale, SWLS*) Э. Динера в адаптации Е. Н. Осина и Д. А. Леонтьева является валидным и надёжным инструментом для оценки когнитивного компонента субъективного благополучия (Diener et al., 1985; Осин, Леонтьев, 2008). Её конструктивная валидность подтверждается значимыми корреляциями с показателями общего благополучия и негативными связями с уровнем депрессии (Pavot, Diener, 1993), а также предсказуемыми связями с объективными показателями, такими как доход (Lucas, Diener, 2008). Конвергентная и дискриминантная валидность подтверждена в кросс-культурных исследованиях (Oishi, 2006). Факторный анализ в русскоязычной выборке подтвердил одномерную структуру шкалы, объясняющую 52-58% дисперсии (Осин, Леонтьев, 2008). Надёжность методики характеризуется высокими показателями внутренней согласованности и устойчивостью результатов во времени. Апробация шкалы на российской выборке ($N > 1200$) подтвердила сохранение её психометрических свойств и высокую практическую применимость (Осин, Леонтьев, 2008).

Тест-карта удовлетворённости сотрудников спортивной школы применяемыми методами стимулирования трудовой деятельности. Для оценки удовлетворённости сотрудников спортивной школы применяемыми методами стимулирования трудовой деятельности, а также значимости для них этих методов авторами была разработана тест-карта, в основе которой лежит шкала Р. Ликерта. Тест-карта состояла из двух частей. В первой части испытуемым необходимо было указать свой пол, возраст, стаж работы, должность и оценить свой уровень трудовой мотивации на данном месте работы. Во второй части — оценить свою удовлетворённость методами стимулирования их профессиональной мотивации, применяемыми в организации, а также уровень значимости для них применяемых или не применяемых методов. К методам стимулирования профессиональной мотивации сотрудников спортивной школы были отнесены: уровень заработной платы и материальных вознаграждений, вовлечение в управление, выездные мероприятия, демонстрация уважения, качественная техника, корпоративные мероприятия, личное признание, личный график, наставничество, организация питания, организация проезда, продвижение по службе, публичное признание, система страхования, создание зоны отдыха, учёт личностных особенностей. Оценка осуществлялась по 5-балльной шкале, где 1 — «совсем отсутствует / совсем не важно», 5 — «присутствует в полной мере / очень важно».

Методы обработки данных

В ходе анализа данных был применен математико-статистический аппарат. Процесс анализа осуществлялся с использованием программного обеспечения SPSS 26.0. Для изучения связи между трудовой мотивацией, удовлетворённостью работой и жизнью среди работников организации использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена — непараметрический метод анализа взаимосвязей между различными явлениями. Использование коэффициента Спирмена методологически обосновано: переменные измерены по порядковым шкалам, метод устойчив к нарушениям нормальности распределения и надежен для малых выборок. Важно отметить, что авторы осознают ограничения такого подхода — корреляции не выявляют причинные механизмы и могут отражать влияние третьих переменных. Однако для первоначального изучения взаимосвязей в конкретной профессиональной группе этот метод представляется оптимальным, особенно с учетом указанных особенностей исследования.

Ход исследования

Исследование было разделено на три этапа. На первом этапе была сформирована выборка, выбраны методы исследования, созданы опросные листы, определены сроки и место проведения исследования. На втором этапе проводилось взаимодействие с участни-

ками исследования в соответствии с заранее выбранными методиками, а на третьем этапе был произведён анализ данных, их статистическая обработка, выработаны выводы и предложены рекомендации по созданию стратегий повышения профессиональной мотивации участников исследования.

Анализ различий между тренерским составом и административными работниками, работниками с большим и меньшим стажем и так далее, а также корреляционный анализ целевых показателей с возрастом, полом, опытом работы и типом занимаемой должности не проводился в связи с пилотным характером исследования.

Результаты исследования

Результаты исследования уровня трудовой мотивации сотрудников спортивной школы демонстрируют выраженную тенденцию к преобладанию средних показателей мотивации среди персонала. Согласно полученным данным, подавляющее большинство респондентов (36 человек, что составляет 72% от общего числа опрошенных) оценивают свой уровень мотивации как средний. При этом лишь небольшая часть сотрудников отмечает более высокие уровни мотивации: 20% (10 человек) характеризуют свою мотивацию как «выше среднего» и всего 2% (один человек) — как «высокую». На противоположном полюсе находятся показатели низкой мотивации: 4% респондентов (два человека) указывают на низкий уровень мотивации и 2% (один человек) отмечают полное отсутствие трудовой мотивации (табл. 1).

Таблица 1. Оценка сотрудниками спортивной школы уровня своей трудовой мотивации

Самооценка респондентами уровня своей трудовой мотивации	Количество	Проценты
Отсутствует трудовая мотивация	1	2%
Низкая трудовая мотивация	2	4%
Средняя трудовая мотивация	36	72%
Трудовая мотивация выше среднего	10	20%
Высокая трудовая мотивация	1	2%

Такое распределение показателей формирует характерный «колоколообразный» профиль мотивационного состояния коллектива, где основная масса сотрудников сосредоточена в средней зоне шкалы мотивации. Особого внимания заслуживает тот факт, что суммарный процент сотрудников с мотивацией выше среднего и высокой составляет лишь 22%, что почти в 3,5 раза меньше доли сотрудников со средним уровнем мотивации.

Сравнительный анализ удовлетворённости сотрудников спортивной школы применяемыми методами стимулирования их трудовой деятельности с показателями значимости для них этих методов представлен в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ удовлетворённости сотрудников спортивной школы применяемыми методами стимулирования их трудовой деятельности с показателями значимости для них этих методов (в баллах, от 1 до 5)

Методы стимулирования трудовой деятельности	Удовлетворённость	Значимость
Материальные стимулы	1.9	3.8
Вовлечение в управление	1.8	2.6
Выездные мероприятия	1.9	1.9
Демонстрация уважения	2.7	3.7

Методы стимулирования трудовой деятельности	Удовлетворённость	Значимость
Качественная техника	2.6	3.0
Корпоративные мероприятия	2.1	2.4
Личное признание	2.4	3.4
Личный график	2.2	3.5
Наставничество	2.5	3.5
Организация питания	1.7	2.3
Организация проезда	1.5	2.7
Продвижение по службе	2.6	3.6
Публичное признание	2.0	3.2
Система страхования	1.6	2.0
Создание зоны отдыха	1.7	2.6
Учёт личностных особенностей	2.2	3.7

Таблица 3. Ранжирование мотивов профессиональной деятельности у сотрудников спортивной школы

Ранги	Мотивы профессиональной деятельности	Баллы
Первый ранг: наиболее значимые	самосовершенствование	37,6
	условия работы	35,8
	интересная работа	34,2
Второй ранг: важные	вознаграждение	33,2
	признание	32,3
	достижения	30,7
	власть	28,5
Третий ранг: наименее значимые	взаимоотношения	28,3
	социальные контакты	27,2
	креативность	25,4
	разнообразие в работе	20,6

Анализ мотивационного профиля сотрудников спортивной школы по методике Ш. Ричи и П. Мартина выявил чёткую иерархию профессиональных мотивов, что подтверждает ранее полученные данные об уровне трудовой мотивации. Для удобства анализа данных опроса сотрудников полученные результаты были ранжированы по степени значимости мотивов профессиональной деятельности (табл. 3).

Наиболее важными для сотрудников (первый ранг) оказались такие мотивы, как самосовершенствование, условия работы и интересная работа. Эти факторы были определены как ключевые в их профессиональной деятельности. Во второй ранг вошли важные, но менее приоритетные мотивы: вознаграждение, признание, достижения и власть. Они также играют существенную роль, однако уступают по значимости мотивам первого ранга. К третьему рангу отнесли наименее значимые для сотрудников мотивы: взаимоотношения, социальные контакты, креативность и разнообразие в работе. Эти аспекты, хотя и присутствуют в структуре мотивации, не оказывают столь сильного влияния на профессиональную деятельность, как факторы, включённые в первые два ранга. Такое распределение позволяет наглядно оценить приоритеты сотрудников и использовать полученные данные для разработки эффективных мер мотивации и управления персоналом.

Результаты исследования демонстрируют, что в структуре мотивации персонала доминируют три ключевых фактора: потребность в самосовершенствовании (37,6 балла), важность условий работы (35,8 балла) и стремление к интересной работе (34,2 балла).

Эти данные указывают на выраженную профессиональную ориентацию сотрудников, для которых значимыми являются прежде всего возможности личностного роста и качество рабочей среды.

Второй по значимости группой мотивов стали потребность в вознаграждении (33,2 балла), признании (32,3 балла), достижениях (30,7 балла), структурировании работы (29 баллов) и властных полномочиях (28,5 балла). Данный блок характеризует важность как материальных, так и социально-психологических факторов мотивации, отражая комплексный характер профессиональных потребностей сотрудников.

Наименее значимыми в структуре мотивации оказались социальные аспекты деятельности: взаимоотношения в коллективе (28,3 балла), социальные контакты (27,2 балла), креативность (25,4 балла) и разнообразие в работе (20,6 балла). Такое распределение приоритетов позволяет сделать вывод о преимущественно индивидуально-ориентированной профессиональной позиции большинства сотрудников спортивной школы.

Проведённое измерение удовлетворённости трудом и удовлетворённости жизнью сотрудников спортивной школы с использованием методик А. В. Батаршева и Э. Динера выявило комплексную картину эмоционального состояния персонала (табл. 4).

Таблица 4. Удовлетворённость сотрудников спортивной школы трудом и удовлетворённость жизнью (методика А. В. Батаршева, шкала Э. Динера)

Оценка респондентов	Удовлетворённость трудом		Удовлетворённость жизнью	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Низкая	14	28	17	34
Средняя	21	42	19	38
Высокая	15	30	14	28

Результаты демонстрируют, что лишь 30% сотрудников (15 человек) имеют высокий уровень удовлетворённости своей профессиональной деятельностью, в то время как у 28% (14 человек) этот показатель оценивается как низкий. Наибольшая группа — 42% респондентов (21 человек) — характеризуется средней степенью удовлетворённости трудом, что свидетельствует о наличии существенных резервов для улучшения системы мотивации и организации рабочего процесса.

Диагностика удовлетворённости жизнью показало схожую, но несколько более позитивную картину: 28% сотрудников (14 человек) демонстрируют высокий уровень жизненной удовлетворённости, что согласно интерпретации методики Э. Динера характерно для эмоционально устойчивых людей с низкой тревожностью. Однако тревожным сигналом выступает тот факт, что 34% персонала (17 человек) имеют низкие показатели удовлетворённости жизнью, что может негативно сказываться на их профессиональной деятельности и психологическом климате в коллективе. Как и в случае с профессиональной удовлетворённостью, наибольшая группа — 38% (19 человек) — находится в средней зоне, что отражает их неоднозначное отношение к различным аспектам жизни.

Корреляционный анализ выявил комплексную систему взаимосвязей между удовлетворённостью жизнью и трудом сотрудников спортивной школы с различными мотивационными факторами (табл. 5).

Результаты выявили чёткое разделение мотивационных факторов. Внутренние мотиваторы — самосовершенствование (самая сильная связь: $r = 0.580$ с жизнью, $r = 0.613$ с трудом), интересная работа ($r = 0.561$; $r = 0.477$) и креативность — демонстрируют устойчивую прямую связь с удовлетворённостью. Чем они важнее для сотрудника, тем выше его удовлетворённость и трудом, и жизнью. Разнообразие задач значимо лишь для общей удовлетворённости жизнью.

Таблица 5. Результаты корреляционного анализа взаимосвязи профессиональной мотивации с удовлетворённостью трудом и удовлетворённостью жизнью у сотрудников спортивной школы (r = Спирмена, $N = 50$)

Признак	Удовлетворённость жизнью		Удовлетворённость трудом	
	Коэфф. корреляции	Sig. (2-tailed)	Коэфф. корреляции	Sig. (2-tailed)
Социальные контакты	-.293*	.039	-.300*	.034
Взаимоотношения	-.414**	.003	-.322*	.022
Признание	-.473**	.001	-.484**	.000
Достижения	-.489**	.000	-.438**	.001
Разнообразие	.286*	.044	.220	.124
Креативность	.326*	.021	.396**	.004
Самосовершенствование	.580**	.000	.613**	.000
Интересная работа	.561**	.000	.477**	.000
Материальные стимулы	-.390**	.005	-.396**	.004
Корпоративные мероприятия	-.390**	.005	-.306*	.031
Личное признание	-.403**	.004	-.403**	.013

Примечание: ** — $p < 0.01$, корреляция высоко достоверна; * — $p < 0.05$, корреляция достоверна.

В то же время внешние мотиваторы демонстрируют устойчивую обратную связь с удовлетворённостью, указывая на системные проблемы в организации. Чем больше для сотрудника значимы достижения ($r \approx -0.49$) и признание ($r \approx -0.48$), тем ниже его удовлетворённость, что свидетельствует о неработающей системе оценки и признания заслуг. Важность материальных стимулов ($r \approx -0.39$) коррелирует с неудовлетворённостью, указывая на несправедливую или неконкурентную систему оплаты. Потребность во взаимоотношениях ($r < -0.41$) и корпоративных мероприятиях ($r \approx -0.39$) также связана с неудовлетворённостью, что говорит о нездоровом социальном климате и формальном подходе к корпоративной культуре. Парадоксально: чем сильнее сотрудники хотят от организации признания, справедливой оплаты и хорошей атмосферы, тем менее они удовлетворены, что прямо указывает на неудовлетворение этих ключевых потребностей в текущей рабочей ситуации.

Обсуждение результатов

Полученные в нашем исследовании результаты во многом согласуются с общемировыми тенденциями в исследованиях трудовой мотивации, где средние показатели также обычно преобладают, однако требуют особого внимания со стороны руководства организации для предотвращения возможного снижения мотивации в будущем. Кроме того, эти данные свидетельствуют о наличии значительного потенциала для роста мотивационного уровня персонала и указывают на необходимость разработки целенаправленных мер по повышению трудовой мотивации, особенно учитывая выявленные в ходе исследования дисбалансы между значимостью и удовлетворённостью различными методами стимулирования. Так, проведённый анализ данных, полученных по 5-балльной шкале оценки, показал, что в отношении удовлетворённости сотрудников наивысшие оценки получили нематериальные факторы — демонстрация уважения со стороны руководства (2.7), качество рабочей техники (2.6), возможности карьерного роста (2.6) и система наставничества (2.5), что свидетельствует о достаточно развитой организационной культуре и внимании руководства к психологическому климату.

Однако параллельный анализ значимости этих же факторов выявил парадоксальную ситуацию — при всей важности нематериальных стимулов (например, уважение руководителя получило 3.7 балла значимости), материальные факторы остаются абсолютными приоритетами для сотрудников (зарплата и премии получили 3.8 балла значимости при лишь 1.9 балла удовлетворённости). Особенно показателен разрыв между значимостью и удовлетворённостью по таким параметрам, как учёт личностных особенностей (3.7 значимости против 2.2 удовлетворённости), гибкий график (3.5 против 2.2) и участие в управлении (2.6 против 1.8).

Полученные результаты демонстрируют, что существующая система мотивации, делая акцент на организационной культуре и психологическом климате, недостаточно учитывает базовые материальные и социальные потребности сотрудников. Это подтверждается и тем, что наименее удовлетворёнными оказались именно те потребности, которые в иерархии потребностей, по А. Маслоу, относятся к базовым — материальное вознаграждение (1.9), социальные гарантии (1.5-1.7) и безопасность (страхование — 1.6). Это позволяет сделать вывод о необходимости пересмотра системы мотивации в сторону более сбалансированного сочетания материальных и нематериальных стимулов, с обязательным учётом выявленного разрыва между значимостью и реальной обеспеченностью ключевых мотивационных факторов для сотрудников спортивной школы.

Полученные результаты по итогам ранжирования мотивов профессиональной деятельности у сотрудников спортивной школы хорошо согласуются с данными самооценки уровня мотивации, где преобладали средние показатели. Выявленный мотивационный профиль отражает типичную для образовательных организаций картину, где сочетаются высокая профессиональная направленность с умеренной выраженностью социальных мотивов деятельности. Эти данные имеют важное практическое значение для разработки системы мотивации персонала, указывая на необходимость акцента на создании условий для профессионального роста и совершенствования при обеспечении достойного уровня вознаграждения и признания достижений.

Особого внимания заслуживает обнаруженная взаимосвязь между показателями профессиональной и общей жизненной удовлетворённости. Полученные результаты подчёркивают необходимость разработки комплексной программы поддержки персонала, которая должна включать как совершенствование системы трудовой мотивации, так и мероприятия по улучшению психологического климата и снижению уровня стресса сотрудников. Особенно важно обратить внимание на ту часть коллектива (около трети), которая находится в состоянии эмоционального напряжения и неудовлетворённости, так как именно эта группа может стать источником потенциальных проблем и снижения общей эффективности работы организации.

В исследовании обнаружено, что внутренние мотиваторы (самосовершенствование, интересная работа, креативность) демонстрируют сильную прямую связь с удовлетворённостью: чем они важнее для сотрудника, тем выше его удовлетворённость и трудом, и жизнью. Напротив, внешние мотиваторы (признание, достижения, материальные стимулы, отношения в коллективе) показывают умеренную обратную связь. Это парадокс: чем больше сотрудник жаждет признания, денег или хороших отношений, тем менее он этим удовлетворён. Это указывает на системные проблемы в компании: ключевые потребности сотрудников не удовлетворяются, что приводит к общей фрустрации.

В целом, исследование мотивации в «Самбо-70» выявило сходства и отличия с другими работами. Уровень мотивации в основном средний (72%), что согласуется с данными Е. Г. Корневой, но доля мотивации выше среднего (22%) ниже, чем у А. М. и М. К. Жемчуговых (Корнева, 2019; Жемчугов, Жемчугов, 2021). Как и у Е. Е. Петрачевской с коллегами, ключевым

приоритетом является самосовершенствование, однако условия работы у нас важнее, чем в исследовании А. В. Ащеулова и, Е. А. Трофименко (Петрачевская, 2020; Ащеулов, Трофименко, 2022). Значительный разрыв в удовлетворённости материальными стимулами (значимость = 3.8 и удовлетворённость = 1.9) подтверждается данными Т. О. Гавриловой и Т. А. Белых (2021), но в коммерческих организациях (Крылов, 2022) он меньше. Выявленные корреляции внутренних мотиваторов с удовлетворённостью совпадают с выводами М. В. Смирновой и А. Б. Карпова, но обратные связи с внешними факторами уникальны (Смирнова, Карпов, 2020). Выделенные мотивационные профили частично совпадают с типологией Т. А. Власовой и Т. В. Целютиной (Власова, Целютина, 2021). Связь удовлетворённости трудом и жизнью подтверждается международными исследованиями (Deci, Olafsen, Ryan, 2017). В отличие от большинства исследований, социальные аспекты оказались наименее значимы, а удовлетворённость корпоративными мероприятиями (2.1) ниже среднеотраслевых показателей (3.2) (Сидоров, 2022).

Выводы

Установлено, что большинство сотрудников спортивной школы (72%) оценивают свой уровень трудовой мотивации как средний, при этом лишь 22% демонстрируют мотивацию выше среднего или высокую. Это подтверждается данными самооценки и результатами методики «Мотивационный профиль».

Выявлено, что ключевыми мотивационными факторами для сотрудников являются самосовершенствование (37,6 балла), условия работы (35,8) и интересная работа (34,2). Это согласуется с теориями профессиональной мотивации и подтверждается высокими корреляциями данных методик.

Обнаружен значительный разрыв между высокой значимостью материальных стимулов (3,8 балла) и низкой удовлетворённостью ими (1,9 балла). Это свидетельствует о дисбалансе в системе мотивации организации.

Установлена прямая корреляция между удовлетворённостью трудом и жизнью, с одной стороны, и внутренними мотиваторами (самосовершенствованием $r = 0,613$, интересной работой $r = 0,477$), с другой стороны. Это подтверждает важность содержательных аспектов деятельности.

Выявлена обратная корреляция удовлетворённостью трудом и жизнью с внешними факторами (признанием $r = -0,484$, достижениями $r = -0,438$), что указывает на разную эффективность мотивационных подходов для различных групп сотрудников.

Заключение

Проведённое эмпирическое исследование мотивационной сферы сотрудников спортивной школы «Самбо-70» с использованием комплекса валидных психодиагностических методик позволило получить ряд значимых результатов, имеющих как теоретическую, так и практическую ценность. Применение методики «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина, методики «Интегральная удовлетворённость трудом» А. В. Батаршева и «Шкалы удовлетворённости жизнью» Э. Динера обеспечило комплексный анализ изучаемых феноменов с учётом их психометрических характеристик, включая конструктивную и критериальную валидность, внутреннюю согласованность и ретестовую надёжность.

Результаты исследования выявили преобладание среднего уровня трудовой мотивации среди сотрудников (72%), что соответствует общемировым тенденциям, но требует внимания

со стороны руководства организации. Анализ мотивационного профиля показал доминирование таких факторов как самосовершенствование (37,6 балла), условия работы (35,8 балла) и интересная работа (34,2 балла), что свидетельствует о выраженной профессиональной ориентации персонала. При этом обнаружен значительный разрыв между высокой значимостью материальных стимулов (3,8 балла) и их низкой удовлетворённостью (1,9 балла), что указывает на дисбаланс в системе мотивации.

Корреляционный анализ выявил устойчивые взаимосвязи удовлетворённости трудом и жизнью с различными мотивационными факторами. Наиболее сильные положительные корреляции обнаружены с внутренними мотиваторами (самосовершенствованием, интересной работой, креативностью), тогда как отрицательные связи зафиксированы с внешними факторами (признанием, достижениями, материальным стимулированием) и социальными аспектами деятельности.

Полученные результаты подчеркивают необходимость сбалансированного сочетания материальных и нематериальных стимулов, создания условий для профессионального роста и развития сотрудников, разработки адресных программ мотивации с учётом выявленных мотивационных профилей, а также совершенствования организационного климата и снижения уровня стресса. Так, выявлен системный кризис мотивации: внутренние потребности сотрудников в развитии и интересной работе удовлетворяются, но внешняя среда организации полностью провалилась. Системы признания, оплаты и корпоративной культуры не работают, вызывая фрустрацию — чем больше сотрудникам нужно достижений, справедливой оценки и хорошей атмосферы, тем менее они удовлетворены. Это указывает на глубокие проблемы в управлении и климате. Удовлетворённость трудом и жизнью взаимосвязаны: провалы компании напрямую ухудшают качество жизни персонала. Требуется срочный полный пересмотр всех систем внешней мотивации, иначе дисбаланс приведёт к дальнейшей демотивации и текучке кадров.

Ограничения

Ограничения исследования связаны с пилотным характером работы и спецификой выборки (одна организация). Перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать углублённый анализ различий между профессиональными группами, лонгитюдные исследования динамики мотивации, разработка и апробация программ мотивационного менеджмента с учётом полученных данных.

Практическая значимость

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для оптимизации системы управления персоналом в спортивных образовательных учреждениях, что может способствовать повышению эффективности их деятельности за счёт роста мотивации и удовлетворённости сотрудников.

Таким образом, гипотеза исследования о том, что уровень профессиональной мотивации сотрудников спортивных школ положительно коррелирует не только с уровнем их удовлетворённости работой, но и с общим уровнем удовлетворённости жизнью подтверждена. В частности, внутренняя мотивация имеет более сильную положительную связь с удовлетворённостью трудом и общей удовлетворённостью жизнью, чем внешняя. В то же время социальные мотивы положительно коррелируют с удовлетворённостью трудом, однако их связь с удовлетворённостью жизнью является опосредованной (через удовлетворённость трудом).

Литература

- Алмаев, Н. А., Мурашева, О. В., Бессонова, Ю. В., Киселева, Н. И. (2018). Обобщенные шкалы контент-анализа проективных рассказов теста социальной мотивации (тсм). Корреляционные связи. Часть 2. *Экспериментальная психология*, 11(3), 108–119. <https://doi.org/10.17759/exppsy.2018110308>
- Асеев, В. Г. (2012). *Мотивационная регуляция поведения личности*. Мысль.
- Ащеулов, А. В., Трофименко, Е. А. (2022). Особенности мотивации персонала физкультурно-спортивных организаций. *Креативная экономика*, 16(10), 4071–4082.
- Батаршев, А. В. (2015). *Психология управления персоналом*. М.: Издательство Института Психотерапии.
- Болотова, А. К., Пурецкий, М. М. (2015). Развитие идей саморегуляции в исторической ретроспективе. *Культурно-историческая психология*, 11(3), 64–74. <https://doi.org/10.17759/chp.2015110306>
- Валдеева, Е. М., Парфенова, Н. И., Дербенева, А. А. (2019). Формирование системы нематериального стимулирования труда. *Human Progress*, 5(3), 1–11.
- Власова, Т. А., Целютина, Т. В. (2021). Перспективные направления совершенствования механизма управления развитием кадрового потенциала организации. *Менеджмент в России и за рубежом*, (6), 47–55.
- Габриелян, О. А., Рыбалт, А. В. (2019). Сущность и тенденции развития систем материального и нематериального стимулирования персонала. *Вектор экономики*, (7/37), 57–62.
- Гаврилова, Т. О., Белых, Т. А. (2021). Разработка системы мотивации персонала к рационализаторской деятельности для промышленного предприятия. В сб.: *Физика. Технологии. Инновации (ФТИ-2021)* (402–408). УрФУ.
- Гаценко, Ю. В., Захарова, Л. Н. (2021). Особенности использования методов нематериального стимулирования персонала в организации. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*, (4-2), 169–172. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-4-2-169-172>
- Глушкова, А. И. (2023). Оценка уровня удовлетворенности персонала промышленного предприятия. *Гуманитарный научный журнал*, (1–1), 21–29.
- Додонов, Б. И. (1984). Структура и динамика мотивов деятельности. *Вопросы психологии*, (4), 126–130.
- Дьяков, С. А., Саенко, И. И. (2018). Разработка эффективной системы мотивации персонала на основе внедрения современных методов стимулирования труда. *Экономика и предпринимательство*, (2/91), 773–782.
- Ефимова, Г. З., Латышев, А. С. (2023). Удовлетворенность трудом у работников высшего учебного заведения. *Вопросы образования*, (1), 72–108.
- Жемчугов, А. М., Жемчугов, М. К. (2021). Системы управления. Нематериальная мотивация. *Менеджмент сегодня*, (3), 220–234.
- Иванова, В. С. (2018). Социально-психологические аспекты мотивации и стимулирования в управлении персоналом. В сб.: *Фундаментальные и прикладные научные исследования* (76–78).
- Карпов, А. Б., Смирнова, М. В. (2020). Эволюция системных представлений о трудовой мотивации. *Системная психология и социология*, (4), 70–83. <https://doi.org/10.25688/2223-6872.2020.36.4.6>
- Кирхлер, Э., Родлер, К. (2018). *Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология*. Гуманитарный центр. Харьков.

- Коваленко, М. Г., Ащеулова, В. В. (2020). Мотивация труда работников спортивной организации. *Научные междисциплинарные исследования*, (3-1), 90–97.
- Корнева, Е. Г. (2019). Мотивация сотрудников организации как фактор организационной культуры. В сб.: *Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований* (256–260). Тверской государственный университет.
- Короленко, В. В., Медведева, О. С. (2022). Влияние мотивации персонала на деятельность организации на примере отдела образования. *Экономика и бизнес: теория и практика*, (1-1), 109–113.
- Крайг, Г., Бокум, Д. (2018). *Психология развития* (9-е изд.). Питер.
- Лазич, Ю. В., Попова, И. Н. (2023). Управление вовлеченностью персонала: зарубежный и отечественный опыт. *Beneficium*, 1(46), 86–92.
- Летягина, С. К., Аринушкина, Н. С. (2024). Взаимосвязь чувствительности к справедливости с факторами мотивации профессиональной деятельности и жизненной позицией личности студентов юридического профиля. *Национальное здоровье*, 4, 68–72.
- Марийчук, Е. О. (2016). Социально-психологические факторы профессионального выгорания молодых специалистов образования. *Психологическая наука и образование*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.17759/psyedu.2016080101>
- Маркина, Н. В., Абрамовских, Т. А., Гумницкий, М. Е., и др. (2022). *Психология мотивации профессионального развития*. ЧИППКРО.
- Масилова, М. Г., Рябова, И. А. (2024). Удовлетворенность трудом как фактор мотивации работников. *Вестник Академии знаний*, 3(62), 843–848.
- Маслоу, А. (2016). *Мотивация и личность*. Питер.
- Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури Ф. (2019). Основы менеджмента. 3-е изд. М.: Диалектика.
- Никаноров, М. С. (2023). Теоретико-методологические основы трудовой мотивации. *Вестник Московской международной академии*, (1), 211–217.
- Осин, Е. Н., Леонтьев, Д. А. (2008). Апробация русскоязычных версий двух шкал экспресс-оценки субъективного благополучия. В сб.: *Материалы III Всероссийского социологического конгресса*. М.: Институт социологии РАН, Российское общество социологов.
- Парахина, П. Е. (2021). Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом. В сб.: *Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика* (129–136). СВИВТ.
- Петрачевская, Е. Е., Немыкин, Д. В., Болотова, Л. С. (2020). Исследование особенностей построения результативной системы мотивации персонала как фактора оплаты труда на предприятии. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, (2/81), 203–212. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2020-2-203-212>
- Пономаренко, В., Довбня, С., Клименко, И. (1998). Мотивация труда на предприятиях рыночной экономики. *Бизнес-Информ*, (13–14), 118–121.
- Пряжникова, Е. Ю. (2021). *Психология труда: теория и практика*. Юрайт.
- Ричи, Ш., Мартин, П. (2004). *Управление мотивацией*. М.: Юнити-Дана.
- Рогач, О. В., Рябова, Т. М., Фролова, Е. В. (2018). Социально-психологический климат в государственных органах власти. *Управление кадровыми и интеллектуальными ресурсами в России*, (4), 26–32. https://doi.org/10.12737/article_5b8d0ddf9eb7e5.79864871
- Савельева, М. В. (2023). Работа в радость, или что лучшие в мире работодатели делают для своих сотрудников. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 12(3), 64–69.
- Сидоров, А. Д. (2022). *Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом (на примере ООО «Орими Трэйд»)* [Бакалаврская работа]. Санкт-Петербургский

- политехнический университет Петра Великого. <https://doi.org/10.18720/SPBPU/3/2022/vr/vr22-1360>
- Смирнова, М. В., Карпов, А. Б. (2020). Эволюция системных представлений о трудовой мотивации. *Системная психология и социология*, (4/36), 70–83.
- Хачапуридзе, К. М., Бикметов, Р. Ш. (2021). Мотивация персонала, как функция управления. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*, 5(55), 170–173.
- Хекхаузен, Х. (2003). *Мотивация и деятельность* (2-е изд.). Питер.
- Хохлова, Н. И., Панова Е. О. (2023). Удовлетворенность трудом тренеров зрелого возраста, работающих в спортивных школах северного региона. *Северный регион: наука, образование, культура*, 1(53), 53–60.
- Чернобровкина, С. В., Мазура, Т. М. (2021). Профессиональные и личностные факторы психологического благополучия сотрудников в организации. *Вестник Омского университета. Серия «Психология»*, (1), 30–39.
- Чиркова, Ю. Р. (2020). Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения. *Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы*, 6(37), 62–74.
- Шевченко, М. Н., Белов, А. А., Лебедь, В. Н., Чугай, Д. Ю., Белова, Е. В. (2022). *Формирование современной системы мотивации персонала организации*. Белгородский ГАУ.
- Щербакова, Н. С. (2022). Нематериальные формы стимулирования персонала в российских организациях. *Гуманитарный научный журнал*, (2), 93–97.
- Яковлева, Е. А., Крячко, В. И. (2021). Профессиональная продуктивность и субъективное благополучие. *Вопросы регулирования экономики*, 12(4), 110–120.
- Basir, M. K., Gani, A., Basalamah, S., Mallongi, S. (2023). The influence of islamic work motivation, leadership style and competence on job satisfaction and employee performance gammara makassar hotels. *RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(6), e03605. DOI: 10.24857/rgsa.v17n6-004.
- Bocean, C. G., Popescu, L., Vărzaru, A. A., Avram, C. D., Iancu, A. (2023). Work-life balance and employee satisfaction during COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(15), 11631. DOI: 10.3390/su151511631.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (1990). Principles of self-regulation: Action and emotion. In E. T. Higgins, R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior. T. 2* (3–52). Guilford Press.
- Chelladurai, P. (2012). Models and measurement of leadership in sport. In G. Tenenbaum, R. C. Eklund, A. Kamata (Eds.), *Measurement in sport and exercise psychology* (433–442). Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective (4th ed.)*. Holcomb Hathaway.
- Chen, L., Wang, Y. (2019). The role of intrinsic and extrinsic motivation in sports school employees: a comparative study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(5), 654–665.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees — Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. DOI: 10.3390/su12156086.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Diener, E., Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7, 181–185. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00354.x>

- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985). Development of the Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- García-Mas, A. et al. (2020). Psychological well-being and motivation in sports coaches: A cross-sectional study. *Frontiers in Psychology*, 11, 1123.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71. <https://doi.org/10.2307/41164610>
- Hartati, L., Mustika, M. (2022). The relationship between career resilience and subjective well-being: The mediation effect of work stress and career success. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 12, 91. <https://doi.org/10.24036/rapun.v12i2.112416>
- Heckhausen, J., Heckhausen, H. (2006). *Motivation und handeln*. Springer. <https://doi.org/10.1007/3-540-29975-0>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Pub. Co.
- Hodge, K. et al. (2021). Motivation and burnout in professional and amateur sports coaches: A systematic review. *Sports Coaching Review*, 10(2), 123–145.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B. (2018). *Sport management: Principles and applications (5th ed.)*. Routledge.
- Isoard-Gauthier, S. et al. (2019). Age and experience as predictors of work motivation in sports coaches. *Journal of Sports Sciences*, 37(15), 1743–1752.
- Juma, M., Islam, M. K., Jaaffar, A. H., Ateeq, A., Al-Fahim, N. H. (2024). *The role of employee motivation between the relationship workplace deviance and job satisfaction among Omani universities*. Springer. DOI: 10.1007/978-3-031-54383-8_23.
- Knight, C. J. et al. (2022). Gender Differences in coaching motivation and career development in youth sports. *Psychology of Sport and Exercise*, 58, 02066.
- Krylov, S. (2022). The concept of applied strategic analysis of learning and growth. *Modern Business Research Annals*, 23, 41–52.
- Kuhl, J., Beckmann, J. (Ред.). (1985). *Action control: From cognition to behavior*. Springer.
- Lombardi, M. et al. (2022). Motivation and job satisfaction among youth sports coaches: the role of autonomy, competence and relatedness. *Journal of Sports Science & Medicine*. 21(3), 456–467.
- Lucas, R., Diener, E. (2008). Personality and subjective well-being: Current issues and controversies. In *Handbook of emotions* (577–599). <https://doi.org/10.1037/14343-026>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality (1st ed.)*. Harper.
- McAuliffe, J., Lavalley, D., Campbell, M. (2021). A narrative review of the role of psychological skills and characteristics in navigating the pathway to professional rugby union. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2021.2010231>
- Oishi, S. (2006). The concept of life satisfaction across cultures: An IRT analysis. *Journal of Research in Personality*, 40(4), 411–423. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.02.002>
- Olmedilla, A. et al. (2020). Relationship between motivational climate, burnout, and motivation in sports coaches. *PLoS ONE*, 15(7), e0235661.
- Pachura, A., Smolarek, M. (2024). Work satisfaction in SMES: a comparative study of selected countries in central and eastern Europe. *Humanities and Social Sciences Quarterly*, 30(4), 255–270.
- Pavot, W., Diener, E. (2013). Personality and happiness: Predicting the experience of subjective well-being. In *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences* (699–717). <https://doi.org/10.1002/9781444343120.ch27>
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation in sports organizations: A meta-analysis. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(3), 245–267.

- Santos, F. et al. (2023). The effect of incentive programs on coach motivation in youth sports academies. *Sport Management Review*, 26(1), 78–94.
- Savickaitė, E., Kovalčikienė, K., Savickienė, J. (2024). Relationship between social workers' work-related values and work motivation. *Laisvalaikio Tyrimai*, 2(24), 4–16. DOI: 10.33607/elt.v2i24.1522.
- Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Butterworth-Heinemann.
- Trninić, V. et al. (2021). Work motivation and job satisfaction of coaches in sports schools: The impact of leadership and organizational culture. *Sustainability*, 13(9), 5021.
- Weinberg, R. S., Gould, D. (2018). *Foundations of sport and exercise psychology (7th ed.)*. Human Kinetics.
- Wright, C. (2021). The effects of organizational culture on employee turnover. *Performance Improvement Quarterly*, 34(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/piq.21372>
- Zinovieva, I., Mengov, G. (2025). Work motivation and professional life in turbulent times. *ACCESS Access to Science Business Innovation in Digital Economy*, 6(1), 202–216. DOI: 10.46656/access.2025.6.1(11).

Поступила 27.01.2025



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The relationship of professional motivation of employees in a sports school with their satisfaction with work and life

Ilya E. TREMASKIN

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5452-4709>

Non-governmental educational private institution of higher education "Moscow University "Synergy", Moscow, Russian Federation

Anna V. SLEZINA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2454-0960>

Non-governmental educational private institution of higher education "Moscow University "Synergy", Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The purpose of the study was to identify correlations between the professional motivation of sports school employees and their job and life satisfaction. *Method.* The article presents the results of an empirical study of the motivational sphere of employees of the Sambo-70 sports school, conducted using valid psychodiagnostic methods: "Motivation-to-work Profile" (S. Ritchie and P. Martin), "The integral satisfaction with work" by A.V. Batarshchev and the "Satisfaction with Life Scale" by E. Diener. The data obtained have theoretical and practical significance, revealing the features of labor motivation in a sports and educational environment. *Findings.* The results showed that 72% of employees demonstrate an average level of motivation, which corresponds to global trends, but requires management attention. The key motivating factors were self-improvement (37.6 points), working conditions (35.8) and interesting work (34.2), which indicates the professional orientation of the staff. However, a significant imbalance was found between the high importance of material incentives (3.8) and their low satisfaction (1.9). Correlation analysis confirmed a stable association of job and life satisfaction with internal motivators ($r = 0.613$ and $r = 0.477$, respectively), while external factors (recognition, achievements) showed negative correlations ($r = -0.484$ and $r = -0.438$). Based on these data, two motivational profiles of employees are identified that require a differentiated approach to personnel management. *Implications in practice.* The practical significance of the research lies in the possibility of developing targeted motivation programs aimed at balancing tangible and intangible incentives, creating conditions for professional growth and improving the organizational climate. The limitation of the work is the pilot nature of the study and the specifics of the sample. Prospective areas of further research may include longitudinal studies of motivation dynamics and the development of motivation management programs for sports organizations.

Keywords: work motivation, job satisfaction, satisfaction with life, motivation-to-work profile, personnel management, sports school.

References

- Almayev, N. A., Murasheva, O. V., Bessonova, Yu. V., Kiseleva, N. I. (2018). Obobshchennyye shkaly kontent-analiza proyektivnykh rasskazov testa sotsial'noy motivatsii (TSM). Korrelyatsionnyye svyazi. Chast' 2 [Generalized scales of content analysis of projective stories of the social motivation test (TSM). Correlation relationships. Part 2]. *Ekspertimetal'naya psikhologiya*, 11(3), 108–119. <https://doi.org/10.17759/exppsy.2018110308> (in Russian)
- Aseyev, V. G. (2012). *Motivatsionnaya regulyatsiya povedeniya lichnosti* [Motivational regulation of personality behavior]. Mysl'. (in Russian)
- Ashcheulov, A. V., Trofimenko, Ye. A. (2022). Osobennosti motivatsii personala fizkul'turno-sportivnykh organizatsiy [Features of motivation of personnel of physical education and sports organizations]. *Kreativnaya ekonomika*, 16(10), 4071–4082. (in Russian)
- Basir, M. K., Gani, A., Basalamah, S., Mallongi, S. (2023). The influence of islamic work motivation, leadership style and competence on job satisfaction and employee performance gambara makassar hotels. *RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(6), e03605. DOI: 10.24857/rgsa.v17n6-004.
- Batarshev, A. V. (2015). *Psikhologiya upravleniya personalom* [Psychology of personnel management]. M.: Izdatel'stvo Instituta Psikhoterapii. (in Russian)
- Bocean, C. G., Popescu, L., Vărzaru, A. A., Avram, C. D., Iancu, A. (2023). Work-life balance and employee satisfaction during COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(15), 11631. DOI: 10.3390/su151511631.
- Bolotova, A. K., Puretskiy, M. M. (2015). Razvitiye idey samoregulyatsii v istoricheskoy retrospective [The development of self-regulation ideas in historical retrospect]. *Kul'turno-istoricheskaya psikhologiya*, 11(3), 64–74. <https://doi.org/10.17759/chp.2015110306> (in Russian)
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (1990). Principles of self-regulation: Action and emotion. In E. T. Higgins, R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior. T. 2* (3–52). Guilford Press.
- Chelladurai, P. (2012). Models and measurement of leadership in sport. In G. Tenenbaum, R. C. Eklund, A. Kamata (Eds.), *Measurement in sport and exercise psychology* (433–442). Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective (4th ed.)*. Holcomb Hathaway.
- Chen, L., Wang, Y. (2019). The role of intrinsic and extrinsic motivation in sports school employees: a comparative study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(5), 654–665.
- Chernobrovkina, S. V., Mazura, T. M. (2021). Professional'nyye i lichnostnyye faktory psikhologicheskogo blagopoluchiya sotrudnikov v organizatsii [Professional and personal factors of employee psychological well-being in an organization]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Psikhologiya»*, (1), 30–39. (in Russian)
- Chirkova, Yu. R. (2020). Upravleniye trudovoy motivatsiyey personala: sovremennyye mekhanizmy i metody izucheniya [Managing Personnel Labor Motivation: Modern Mechanisms and Methods of Study]. *Rossiyskaya nauka i obrazovaniye segodnya: problemy i perspektivy*, 6(37), 62–74. (in Russian)
- Craig, G., Bokum, D. (2018). *Psikhologiya razvitiya (9-ye izd.)* [Developmental psychology (9th ed.)]. Piter. (in Russian)
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees — Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. DOI: 10.3390/su12156086.

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Diener, E., Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7, 181–185. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00354.x>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985). Development of the Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Dodonov, B. I. (1984). *Struktura i dinamika motivov deyatel'nosti* [The structure and dynamics of activity motives]. (4), 126–130. (in Russian)
- D'yakov, S. A., Sayenko, I. I. (2018). Razrabotka effektivnoy sistemy motivatsii personala na osnove vnedreniya sovremennykh metodov stimulirovaniya truda [Developing an effective personnel motivation system based on the implementation of modern labor incentive methods]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, (2/91), 773–782. (in Russian)
- Efimova, G. Z., Latyshev, A. S. (2023). Udovletvorennost' trudom u rabotnikov vysshego uchebnogo zavedeniya [Job satisfaction among employees of a higher education institution]. *Voprosy obrazovaniya*, (1), 72–108. (in Russian)
- Gabrielyan, O. A., Rybalt, A. V. (2019). Sushchnost' i tendentsii razvitiya sistem material'nogo i nematerial'nogo stimulirovaniya personala [The nature and development trends of material and non-material personnel incentive systems]. *Vektor ekonomiki*, (7/37), 57–62. (in Russian)
- García-Mas, A. et al. (2020). Psychological well-being and motivation in sports coaches: A cross-sectional study. *Frontiers in Psychology*, 11, 1123.
- Gatsenko, Yu. V., Zakharova, L. N. (2021). Osobennosti ispol'zovaniya metodov nematerial'nogo stimulirovaniya personala v organizatsii [Features of using non-material personnel incentive methods in an organization]. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk*, (4-2), 169–172. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-4-2-169-172> (in Russian)
- Gavrilova, T. O., Belykh, T. A. (2021). Razrabotka sistemy motivatsii personala k ratsionalizatorskoy deyatel'nosti dlya promyshlennogo predpriyatiya [Developing a personnel motivation system for rationalization activities for an industrial enterprise]. In *Fizika. Tekhnologii. Innovatsii (FTI-2021)* (402–408). UrFU. (in Russian)
- Glushkova, A. I. (2023). Otsenka urovnya udovletvorennosti personala promyshlennogo predpriyatiya [Assessing the level of personnel satisfaction at an industrial enterprise]. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal*, (1–1), 21–29. (in Russian)
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71. <https://doi.org/10.2307/41164610>
- Hartati, L., Mustika, M. (2022). The relationship between career resilience and subjective well-being: The mediation effect of work stress and career success. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 12, 91. <https://doi.org/10.24036/rapun.v12i2.112416>
- Heckhausen, H. (2003). *Motivatsiya i deyatel'nost' (2-e izd.)* [Motivation and Performance (2nd ed.)]. Piter. (in Russian)
- Heckhausen, J., Heckhausen, H. (2006). *Motivation und handeln*. Springer. <https://doi.org/10.1007/3-540-29975-0>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Pub. Co.
- Hodge, K. et al. (2021). Motivation and burnout in professional and amateur sports coaches: A systematic review. *Sports Coaching Review*, 10(2), 123–145.

- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B. (2018). *Sport management: Principles and applications (5th ed.)*. Routledge.
- Isoard-Gauthier, S. et al. (2019). Age and experience as predictors of work motivation in sports coaches. *Journal of Sports Sciences*, 37(15), 1743–1752.
- Ivanova, V. S. (2018). Sotsial'no-psikhologicheskiye aspekty motivatsii i stimulirovaniya v upravlenii personalom [Social and psychological aspects of motivation and incentives in personnel management]. In *Fundamental'nyye i prikladnyye nauchnyye issledovaniya* (76–78). (in Russian)
- Juma, M., Islam, M. K., Jaaffar, A. H., Ateeq, A., Al-Fahim, N. H. (2024). *The role of employee motivation between the relationship workplace deviance and job satisfaction among Omani universities*. Springer. DOI: 10.1007/978-3-031-54383-8_23.
- Karpov, A. B., Smirnova, M. V. (2020). Evolyutsiya sistemnykh predstavleniy o trudovoy motivatsii [The evolution of systemic concepts of work motivation]. *Sistemnaya psikhologiya i sotsiologiya*, (4), 70–83. <https://doi.org/10.25688/2223-6872.2020.36.4.6> (in Russian)
- Khachapuridze, K. M., Bikmetov, R. Sh. (2021). Motivatsiya personala kak funktsiya upravleniya [Personnel Motivation as a Management Function]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 5(55), 170–173.
- Khokhlova, N. I., Panova Ye. O. (2023). Udovletvorennost' trudom trenerov zrelogo vozrasta, rabotayushchikh v sportivnykh shkolakh severnogo regiona [Job satisfaction of mature coaches working in sports schools of the northern region]. *Severnyy region: nauka, obrazovaniye, kul'tura*, 1(53), 53–60. (in Russian)
- Kirchler, E., Rodler, K. (2018). *Motivatsiya v organizatsiyakh. Psikhologiya truda i organizatsionnaya psikhologiya* [Motivation in organizations. Labor psychology and organizational psychology]. Gumanitarnyy tsentr. Khar'kov. (in Russian)
- Knight, C. J. et al. (2022). Gender Differences in coaching motivation and career development in youth sports. *Psychology of Sport and Exercise*, 58, 02066.
- Korneva, Ye. G. (2019). Motivatsiya sotrudnikov organizatsii kak faktor organizatsionnoy kul'tury [Employee motivation as a factor in organizational culture]. In *Psikhologiya, obrazovaniye: aktual'nyye i prioritetye napravleniya issledovaniy* (256–260). Tverskoy gosudarstvennyy universitet. (in Russian)
- Korolenko, V. V., Medvedeva, O. S. (2022). Vliyaniye motivatsii personala na deyatelnost' organizatsii na primere otdela obrazovaniya [The influence of personnel motivation on organizational performance: The example of the education department]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, (1–1), 109–113. (in Russian)
- Kovalenko, M. G., Ashcheulova, V. V. (2020). Motivatsiya truda rabotnikov sportivnoy organizatsii [Labor motivation of employees of a sports organization]. *Nauchnyye mezhdistsiplinarnyye issledovaniya*, (3–1), 90–97. (in Russian)
- Krylov, S. (2022). The concept of applied strategic analysis of learning and growth. *Modern Business Research Annals*, 23, 41–52.
- Kuhl, J., Beckmann, J. (Ред.). (1985). Action control: From cognition to behavior. Springer.
- Lazich, Yu. V., Popova, I. N. (2023). Upravleniye vovlechenost'yu personala: zarubezhnyy i otechestvennyy opyt [Employee engagement management: foreign and domestic experience]. *Beneficium*, 1(46), 86–92. (in Russian)
- Letyagina, S. K., Arinushkina, N. S. (2024). Vzaimosvyaz' chuvstvitel'nosti k spravedlivosti s faktorami motivatsii professional'noy deyatelnosti i zhiznennoy pozitsiyey lichnosti studentov yuridicheskogo profilya [The Relationship Between Justice Sensitivity, Motivating Factors of

- Professional Activity, and Life Attitudes of Law Students]. *Natsional'noye zdorov'ye*, 4, 68–72. (in Russian)
- Lombardi, M. et al. (2022). Motivation and job satisfaction among youth sports coaches: the role of autonomy, competence and relatedness. *Journal of Sports Science & Medicine*, 21(3), 456–467.
- Lucas, R., Diener, E. (2008). Personality and subjective well-being: Current issues and controversies. In *Handbook of emotions* (577–599). <https://doi.org/10.1037/14343-026>
- Mariychuk, Ye. O. (2016). Sotsial'no-psikhologicheskiye faktory professional'nogo vygoraniya molodykh spetsialistov obrazovaniya [Social and psychological factors of professional burnout in young education specialists]. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovaniye*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.17759/psyedu.2016080101> (in Russian)
- Markina, N. V., Abramovskikh, T. A., Gumnitskiy, M. Ye. et al., (2022). *Psikhologiya motivatsii professional'nogo razvitiya* [Psychology of professional development motivation]. CHIPPKRO. (in Russian)
- Masilova, M. G., Ryabova, I. A. (2024). Udovletvorennost' trudom kak faktor motivatsii rabotnikov [Job satisfaction as a factor in employee motivation]. *Vestnik akademii znaniy*, 3(62), 843–848. (in Russian)
- Maslow, A. (2016). *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and personality]. Piter.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (1st ed.). Harper.
- McAuliffe, J., Lavalley, D., Campbell, M. (2021). A narrative review of the role of psychological skills and characteristics in navigating the pathway to professional rugby union. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2021.2010231>
- Meskon, M. Kh., Al'bert, M., Khedouri, F. (2019). *Osnovy menedzhmenta. 3-e izd.* [Fundamentals of Management. 3rd ed.] M.: Dialektika. (in Russian)
- Nikanorov, M. S. (2023). Teoretiko-metodologicheskiye osnovy trudovoy motivatsii [Theoretical and methodological foundations of labor motivation.]. *Vestnik Moskovskoy mezhdunarodnoy akademii*, (1), 211–217. (in Russian)
- Oishi, S. (2006). The concept of life satisfaction across cultures: An IRT analysis. *Journal of Research in Personality*, 40(4), 411–423. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.02.002>
- Olmedilla, A. et al. (2020). Relationship between motivational climate, burnout, and motivation in sports coaches. *PLoS ONE*, 15(7), e0235661.
- Osin, Ye. N., Leont'yev, D. A. (2008). Aprobatsiya russkoyazychnykh versiy dvukh shkal ekspress-otsenki sub'yektivnogo blagopoluchiya [Testing Russian-language versions of two scales for express assessment of subjective well-being]. In *Materialy III Vserossiyskogo sotsiologicheskogo kongressa*. M.: Institut sotsiologii RAN, Rossiyskoye obshchestvo sotsiologov. (in Russian)
- Pachura, A., Smolarek, M. (2024). Work satisfaction in SMES: a comparative study of selected countries in central and eastern Europe. *Humanities and Social Sciences Quarterly*, 30(4), 255–270.
- Parakhina, P. Ye. (2021). Opyt motivatsii i stimulirovaniya personala za rubezhom [Experience of Motivation and Incentives Personnel training abroad]. In *Aktual'nyye problemy sotsial'noy i ekonomicheskoy psikhologii: metodologiya, teoriya, praktika* (129–136). SVIVT. (in Russian)
- Pavot, W., Diener, E. (2013). Personality and happiness: Predicting the experience of subjective well-being. In *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences* (699–717). <https://doi.org/10.1002/9781444343120.ch27>
- Petrachevskaya, Ye. Ye., Nemykin, D. V., Bolotova, L. S. (2020). Issledovaniye osobennostey postroyeniya rezul'tativnoy sistemy motivatsii personala kak faktora oplaty truda na predpriyatii [A study of the features of constructing an effective personnel motivation system as a factor in

- remuneration at an enterprise]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, (2/81), 203–212. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2020-2-203-212> (in Russian)
- Ponomarenko, V., Dovbnaya, S., Klimenko, I. (1998). Motivatsiya truda na predpriyatiyakh rynochnoy ekonomiki [Labor motivation at market economy enterprises Labor motivation at market economy enterprises]. *Biznes-Inform*, (13–14), 118–121. (in Russian)
- Pryazhnikova, Ye. Yu. (2021). *Psikhologiya truda: teoriya i praktika* [Occupational Psychology: Theory and Practice]. Yurayt.
- Ritchie, Sh., Martin, P. (2004). *Upravleniye motivatsiyey* [Motivation Management]. M.: Yuniti-Dana. (in Russian)
- Rogach, O. V., Ryabova, T. M., Frolova, Ye. V. (2018). Sotsial'no-psikhologicheskiy klimat v gosudarstvennykh organakh vlasti [The socio-psychological climate in government institutions]. *Upravleniye kadrovymi i intellektual'nymi resursami v Rossii*, (4), 26–32. https://doi.org/10.12737/article_5b8d0ddf9eb7e5.79864871 (in Russian)
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation in sports organizations: A meta-analysis. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(3), 245–267.
- Santos, F. et al. (2023). The effect of incentive programs on coach motivation in youth sports academies. *Sport Management Review*, 26(1), 78–94.
- Savel'yeva, M. V. (2023). Rabota v radost', ili chto luchshiye v mire rabotodateli delayut dlya svoikh sotrudnikov [Joy of work, or what the world's best employers do for their employees]. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 12(3), 64–69. (in Russian)
- Savickaitė, E., Kovalčikienė, K., Savickienė, J. (2024). Relationship between social workers' work-related values and work motivation. *Laisvalaikio Tyrimai*, 2(24), 4–16. DOI: 10.33607/elt.v2i24.1522.
- Shcherbakova, N. S. (2022). Nematerial'nyye formy stimulirovaniya personala v rossiyskikh organizatsiyakh [Non-material forms of personnel incentives in russian organizations]. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal*, (2), 93–97. (in Russian)
- Shevchenko, M. N., Belov, A. A., Lebed', V. N., Chugay, D. Yu., Belova, Ye. V. (2022). *Formirovaniye sovremennoy sistemy motivatsii personala organizatsii* [Formation of a modern personnel motivation system in an organization]. Belgorodskiy GAU. (in Russian)
- Sidorov, A. D. (2022). Razrabotka meropriyatiy po sovershenstvovaniyu sistemy upravleniya personalom (na primere OOO «Orimi Treyd») [Bakalavrskaya rabota]. *Sankt-Peterburgskiy politekhnicheskii universitet Petra Velikogo*. <https://doi.org/10.18720/SPBPU/3/2022/vr/vr22-1360> (in Russian)
- Smirnova, M. V., Karpov, A. B. (2020). Evolyutsiya sistemnykh predstavleniy o trudovoy motivatsii [Evolution of systemic concepts of work motivation]. *Sistemnaya psikhologiya i sotsiologiya*, (4/36), 70–83. (in Russian)
- Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Butterworth-Heinemann.
- Trninić, V. et al. (2021). Work motivation and job satisfaction of coaches in sports schools: The impact of leadership and organizational culture. *Sustainability*, 13(9), 5021.
- Valdeyeva, Ye. M., Parfenova, N. I., Derbeneva, A. A. (2019). Formirovaniye sistemy nematerial'nogo stimulirovaniya truda [Formation of a system of non-material labor incentives]. *Human Progress*, 5(3), 1–11. (in Russian)
- Vlasova, T. A., Tselyutina, T. V. (2021). Perspektivnyye napravleniya sovershenstvovaniya mekhanizma upravleniya razvitiyem kadrovogo potentsiala organizatsii [Promising directions for improving the mechanism for managing the development of an organization's human resources potential]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, (6), 47–55. (in Russian)

- Weinberg, R. S., Gould, D. (2018). *Foundations of sport and exercise psychology (7th ed.)*. Human Kinetics.
- Wright, C. (2021). The effects of organizational culture on employee turnover. *Performance Improvement Quarterly*, 34(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/piq.21372>
- Yakovleva, Ye. A., Kryachko, V. I. (2021). Professional'naya produktivnost' i sub'yektivnoye blagopoluchiye [Professional productivity and subjective well-being]. *Voprosy regulirovaniya ekonomiki*, 12(4), 110–120. (in Russian)
- Zhemchugov, A. M., Zhemchugov, M. K. (2021). Sistemy upravleniya. Nematerial'naya motivatsiya [Management systems. Non-material motivation]. *Menedzhment segodnya*, (3), 220–234. (in Russian)
- Zinovieva, I., Mengov, G. (2025). Work motivation and professional life in turbulent times. *ACCESS Access to Science Business Innovation in Digital Economy*, 6(1), 202–216. DOI: 10.46656/access.2025.6.1(11).

Received 27.01.2025