

23. Трофимова Е.Л., Карнышев А.Д. Методы исследования и оптимизации межэтнического взаимодействия. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007.
24. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство. – М.: ЮНИТИ, 1999.
25. Экономическая этнопсихология: от теории к практике/ под ред. А.Д. Карнышева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2006.
26. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности труда// Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – С. 87 – 221.
27. Этнопсихологические ресурсы экологии и туризма: учеб. пособие/ под. ред. А.Д. Карнышева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007.
28. Этнотолерантность подростка: воспитание в семье и школе: словарь. – СПб.: Речь, 2007.

## КАРЬЕРНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ

Т.Л. Миронова

*В статье рассматриваются теоретические проблемы мотивации труда и карьеры. Представлены результаты эмпирического исследования карьерных ориентаций и мотивации трудовой деятельности руководителей среднего звена коммерческих организаций.*

## CAREER'S ORIENTATIONS AND MOTIVATION OF THE MANAGERS' LABOUR ACTIVITY

T.L.Mironova

*The theoretical problems of the labor motivation and career are studied in the article. The results of the empirical research about the career's orientations and the labor activity's motivation of the commercial organizations' managers have been submitted.*

В связи со значительными социально-экономическими изменениями в современной России профессия руководителя становится все более распространенной и престижной. Важное место среди проблем управленческой психологии отводится исследованиям потребностно-мотивационной сферы. Профессиональная деятельность управленцев мотивируется рядом факторов, ведущих к достижению ими карьерного роста, развитию мастерства и профессионализма. Эффективная управленческая деятельность предполагает достаточно высокий уровень мотивации. Для эффективной деятельности любой организации требуются целеустремленные, ответственные, инициативные, высокоорганизованные руководители, стремящиеся к трудовой карьере и самореализации, обладающие высоким творческим потенциалом. Выяснение механизма формирования мотивационной сферы руководителя позволит, в свою очередь, более эффективно управлять его деятельностью, а также повысить продуктивность, производительность работы предприятия. А руководители, разобравшись в собственной мотивации труда, карьерных установках, в механизмах мотивации, смогут сами более эффективно осуществлять деятельность, адекватно воспринимать ситуацию взаимодействия с другими людьми, учитывать в жизнедеятельности свои потребности, стремления, желания, строить перспективные планы, опираясь на свои истинные мотивы. Актуальность данной проблемы связана и с тем, что все чаще руководители являются собственниками компаний, занимаются управлением собственных фирм, а также в управлении задействованы и наемные менеджеры. Следовательно, изучение мотивационной сферы руководителей приобретает приоритетное значение в практике российского бизнеса.

Карьера в широком понимании этого слова означает успешный рост в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д. [1].

В связи с изучением проблемы управления карьерой стали более активно рассматриваться факторы, определяющие карьерный процесс. Темпы, виды, длительность карьерного движения связаны не только с объективными, но и субъективными факторами. К объективным группам факторов относятся: общественные и экономические, социальные. Общественные и экономические факторы влияют на характер индивидуальной карьеры через рынок труда, социальные связаны со стартовыми возможностями личности. К субъективным факторам относятся психологические факторы, включающие личностные особенности и мотивацию [10, с. 96]. К субъективной, внутренней стороне карьеры относится и то, как человек воспринимает свою карьеру, каков его образ профессиональной жизни и собственной роли в ней [11, с. 196].

Выделяются и другие факторы, определяющие особенности карьеры, такие как знакомство с работой, соответствие между характеристиками человека и среды, хорошие профессиональные ролевые

модели, стимулирующие требования работы и связанные с ней ожидания, пониженная забота о престиже, соответствие личных и профессиональных ценностей, доминирование направленности на работу или на заработок, контекст рабочей среды (карьерная среда и карьерное пространство) [10, с. 96].

Н.В. Овсейчик, проанализировав различные концепции карьеры, выделила общие признаки в большинстве определений:

- карьера рассматривается как динамическое явление, последовательность изменений профессий, статусов, ролей, видов работ и т.д.;
- карьера включена в профессиональное пространство развития личности и рассматривается как одна из форм самореализации;
- она детерминирована суммой внешних и внутренних факторов, включая биологическую predisposition к определенной деятельности, личностные особенности, социальные стартовые условия и динамическую социальную среду;
- карьеру относят к критериям социальной адаптивности и успешности жизненного пути;
- карьера носит индивидуальный характер, однако существуют базовые характеристики, которые можно использовать для описания, измерения и оценки карьеры;
- она является более или менее структурированным и осознанным жизненным и профессиональным проектом.

По ее мнению, в структуре карьеры выделяются 3 компонента:

- 1) Целевой компонент. В него включаются цели, проекты, ориентации, задачи, притязания, мотивы, аттитуды, желания, потребности, стремления, ценности, смыслы.
- 2) Процессуальный компонент (способы, стратегии, тактики, темпы, этапы, периоды, фазы).
- 3) Результативный компонент. Его можно описать в терминах достижений, смены ролей и позиций, профессиональной компетентности и эффективности, профессионального и должностного роста.

Взаимосвязь данных компонентов карьеры обеспечивается временным аспектом целеполагания (протяженность перспектив будущего, отношение ко времени и ориентация во времени). На разных этапах карьеры значимость для личности обретают различные компоненты. Так, в начале карьеры – целевой компонент, в середине успешность определяется стратегиями и темпом карьеры, в конце наиболее актуальной становится оценка степени успеха. В каждый из этих структурных компонентов включены мотивационные, аффективные, когнитивные, поведенческие компоненты [10, с. 97].

Для нашего эмпирического исследования значимым является изучение целевого компонента карьеры, а именно, карьерных ориентаций руководителей среднего звена коммерческих организаций.

В процессе профессиональной деятельности человек проходит определенные этапы развития карьеры. А.Н. Толстая [14] выделяет 9 этапов в эволюции индивидуальной карьеры:

- 1) обдумывание будущего рода занятий;
- 2) образование и тренировка;
- 3) вхождение личности в мир профессии;
- 4) профессиональное научение и дальнейшая специализация индивида в условиях конкретной организации;
- 5) достижение членства в организации;
- 6) принятие решения о своем членстве в организации в случае неудовлетворенности ею, или больших возможностей профессионального роста в другой организации;
- 7) кризис;
- 8) снижение вовлеченности в профессию и приготовление к уходу на пенсию;
- 9) уход на пенсию.

В процессе профессионального развития личности формируется система ценностных ориентаций, социальных установок по отношению к работе, в частности и к карьере. Этим понятием, отмечают Л.Г. Почебут и В.А. Чикер [11, с. 196], в американской психологии соответствует понятие карьерных ориентаций, под которыми понимается «некоторый смысл, который человек хочет реализовать при выборе и осуществлении своей карьеры, это индивидуальные сочетание и последовательность аттитудов, связанных с опытом и активностью в сфере работы на протяжении всей жизни». Понятие карьерных ориентаций они относят к диспозициям высшего уровня (по Ядову). Они являются устойчивым образованием и определяют профессиональный жизненный путь человека.

Деловая жизнь подразделяется на пять основных макроэтапов [12]:

1. Период начальной карьеры, характеризующийся вхождением в организацию, определением своего места в ней (20-25 лет).

2. Период, включающий в себя стремление личности заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в организации (около 30 лет).

3. Достижение высокого уровня профессионализма, расширения сферы приложения своих способностей, упрочения занимаемого в организации положения (35-40 лет).

4. Период, в котором осуществляется переоценка своих достижений, оценивается значение проделанной работы, возможно, у человека могут возникнуть сомнения в правильности жизненного выбора (около 45-50 лет). Это период кризиса середины карьеры, который может протекать болезненно и приводить к хроническим стрессовым состояниям. Кризис может быть разрешен посредством смены профессиональной сферы и места работы.

5. Период, когда высококвалифицированный менеджер концентрирует свое внимание на развитии своих сотрудников, проявляя заботу о молодых работниках, стремится к благополучию всей организации, демонстрируя искусство управления.

Работа для человека имеет разное значение на разных этапах его жизни. Э. Шейн выделяет три цикла, являющихся взаимосвязанными, влияющих на работу людей на разных этапах их жизни: биосоциальный, семейные отношения и карьера [12].

Биосоциальный включает изменения физических способностей и эмоциональных состояний, которые испытывают люди с годами. Так, молодые люди обладают большим здоровьем и энергией, что отражается на выполнении ими работы.

Семейные отношения базируются на различии потребностей, ожиданий и ответственности, которые требуют от человека семейные обстоятельства в течение жизни. Например, необходимость заботиться о пожилых родителях может привести к сокращению продолжительности работы.

Карьера предполагает различные общественные ожидания от работы и модели карьеры, на которые люди реагируют по-разному, в зависимости от возраста. Отмечает, что характер этих циклов и их продолжительность будут различными у разных людей.

Наряду с вышеуказанным следует учитывать важный фактор, влияющий на планирование карьеры: на разных этапах жизни и карьеры человека происходят изменения в личности, его мотивация, интересы, ценности постоянно развиваются, изменяются склонности и убеждения, чувства и мнения о себе и других. Меняются также внешние обстоятельства, способы, которыми он предпочитает работать и отдыхать. Успешная карьера зависит не только от побуждений и мотиваций личности, но и от его способностей, уровня общего интеллектуального и личностного развития.

Американский исследователь Д. Осгуд выделяет 7 этапов трансформации индивидуальных карьерных ориентаций и установок [Цит. по: 11, с. 205-207].

1. Идеализация действительности. Начальному этапу карьеры свойственны большие надежды, ожидания и энтузиазм.
2. Крушение надежд. У человека возникает осознание разрыва между преувеличенными ожиданиями и желаниями, с одной стороны, и реальными обстоятельствами – с другой. Появляется чувство тревоги и беспокойства.
3. Вызов всему и неповиновение (скрытые и явные). Человек, переживший крушение своих надежд, приходит к выводу, что его дела не пойдут так, как хотелось бы, если он не предпримет каких-либо определенных действий.
4. Уход от дел. Данный этап наступает тогда, когда человек начинает чувствовать, что больше не имеет смысла пытаться изменить ход событий.
5. Осознание. Этот этап характеризуется чувством ответственности и желанием изменить что-то в себе.
6. Решительность. Волевое усилие позволяет на этом этапе перейти к реальным действиям.
7. Убежденность. Основная характеристика этапа – активное постоянное желание улучшить положение дел.

Отмечается, что последовательность, в которой эти этапы объективируются у разных людей, не является постоянной. Некоторые из этапов могут выпадать, а некоторые повторяться.

По мере развития карьеры происходит развитие профессиональной Я-концепции. «Важным направляющим элементом Я-концепции, – отмечают Л.Г. Почебут, В.А. Чикер [11, с. 207], – является так называемый «якорь карьеры». Это понятие возникло на основе эмпирических исследований карьеры менеджеров. Оно отражает наличие осознаваемых приоритетных профессиональных потребно-

стей в структуре личности. «Якорь карьеры» возникает в процессе социализации на основе и в результате научения в начальные годы развития карьеры, он устойчив и может оставаться стабильным длительное время». Этому понятию соответствует понятие личностной диспозиции (установки) высшего уровня.

В основе карьерного роста руководителей лежит разнородный комплекс мотивационных детерминант. Эдгар Шейн подчеркивал, что планирование карьеры – это процесс медленного развития профессиональной самоконцепции и самоопределения в терминах собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей, отношений и ценностей.

Под нашим руководством было проведено исследование мотивации трудовой деятельности и карьерных установок руководителей среднего звена (менеджеров) Л.А. Пилсueвой.

Цель нашей работы – выявить специфику связи мотивации трудовой деятельности с карьерными ориентациями у руководителей среднего звена коммерческих организаций и предприятий.

Эмпирическое исследование проводилось в 2007 г. на выборке 55 руководителей (менеджеров) среднего звена коммерческих организаций и предприятий г. Улан-Удэ. Стаж работы 5-10 лет. Испытуемые находились на втором и третьем макроэтапе своей деловой жизни, т.е. в периоде, когда руководитель стремится заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в организации (2 этап), а также на начальном этапе развития высокого уровня профессионализма, расширения сферы приложения способностей (3 этап) [12].

Задачи исследования:

1. Изучить мотивацию трудовой деятельности у менеджеров.
2. Определить доминирующие типы карьерных ориентаций менеджеров среднего звена управления.
3. Выявить взаимосвязь между мотивами трудовой деятельности и типами карьерных ориентаций у менеджеров.

Для реализации поставленных задач использовались следующие методики:

1. Методика изучения трудовой мотивации И.Г. Кокуриной [5].
2. Методика оценки карьерных ориентаций Э.Шейна «Якоря карьеры» [11, с. 207-212; 268-273].

Обработка и интерпретация результатов по методике «Якоря карьеры» включала в себя, во-первых, количественный подсчет частоты выборов различных карьерных ориентаций, определение наиболее часто встречаемого вида карьерной направленности у менеджеров (рис. 1), во-вторых, вычисление средних баллов по каждому ориентиру методики по всей выборке (рис. 2).

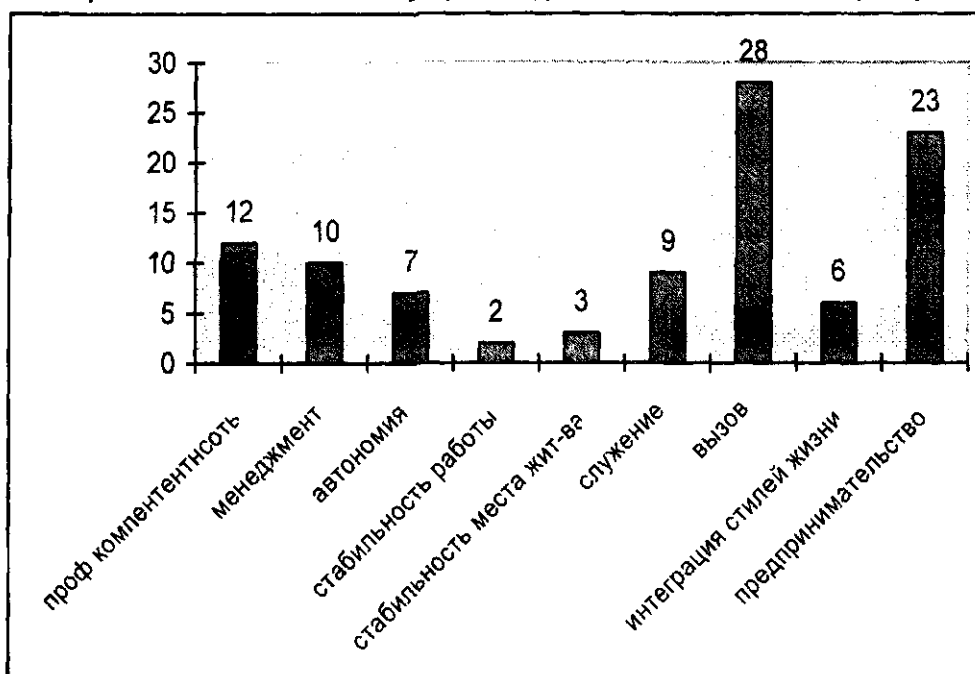


Рис. 1. Частота выборов различных карьерных ориентаций менеджерами (в %)

Из рис. 1 видно, что наиболее часто у менеджеров представлены такие карьерные ориентации, как «вызов» (28%), «предпринимательство» (23%), «профессиональная компетентность» (12%), «менеджмент» (10%).

Сравнение полученных нами данных о различных карьерных ориентациях у менеджеров с результатами исследования российских менеджеров, проведенных Л.Г. Почебут и В.А. Чикер [11, с. 210-211] в более ранний период времени – на рубеже XX и XXI вв., показывает, что у менеджеров наиболее часто встречались такие карьерные ориентации, как «служение» (13,9 %), «интеграция стилей жизни» (13,7%), «стабильность» (12,9%), «профессиональная компетентность» (12,5%), «автономия» (11,4%), «вызов» (9,8%), «менеджмент» (9%).

Анализ позволяет сказать, что частота выборов карьерных ориентаций в сравниваемых нами группах различна, т.е. для каждой из этих групп существует своя специфика карьерных ориентаций. Сравнение выборок показало существенные различия в карьерных ориентациях, если в выборке менеджеров 2007 г. в наибольшей степени выражены ориентации на «вызов», «предпринимательство», то в выборке менеджеров прошлых лет – «служение», «интеграция стилей жизни». Различия данного рода свидетельствуют о том, что одним из факторов, влияющих на изменение карьерных ориентаций руководителей, является своеобразие исторического периода в развитии нашей страны. Социально-экономические изменения, происшедшие в российском обществе, способствовали появлению множества коммерческих предприятий и организаций. Управленческие функции менеджеров данных организаций отличаются специфичностью, что, в свою очередь, отражается и на специфике их карьерных установок. В связи с этим значимы для нас идеи Б.Г. Ананьева [2] – личность является объектом многих воздействий (экономических, политических, идеологических, правовых, моральных) на человека общества в данный момент его исторического развития. Личность конкретно исторична, поэтому на ее внутренний психический склад накладывает отпечаток та эпоха, в которой он живет, жизнь в определенной стране. Не может быть внесоциальной, внеисторической личности. Личность принадлежит к определенной эпохе, формации, классу, слою, национальности, профессии.

Поскольку один и тот же менеджер может иметь несколько доминирующих типов карьерных ориентаций, числовые показатели которых могут незначительно отличаться друг от друга, были вычислены средние баллы по каждой ориентации по выборке в целом (рис. 2). Наиболее высокое значение (в баллах) рассматривалось как доминирование данной карьерной ориентации среди менеджеров.

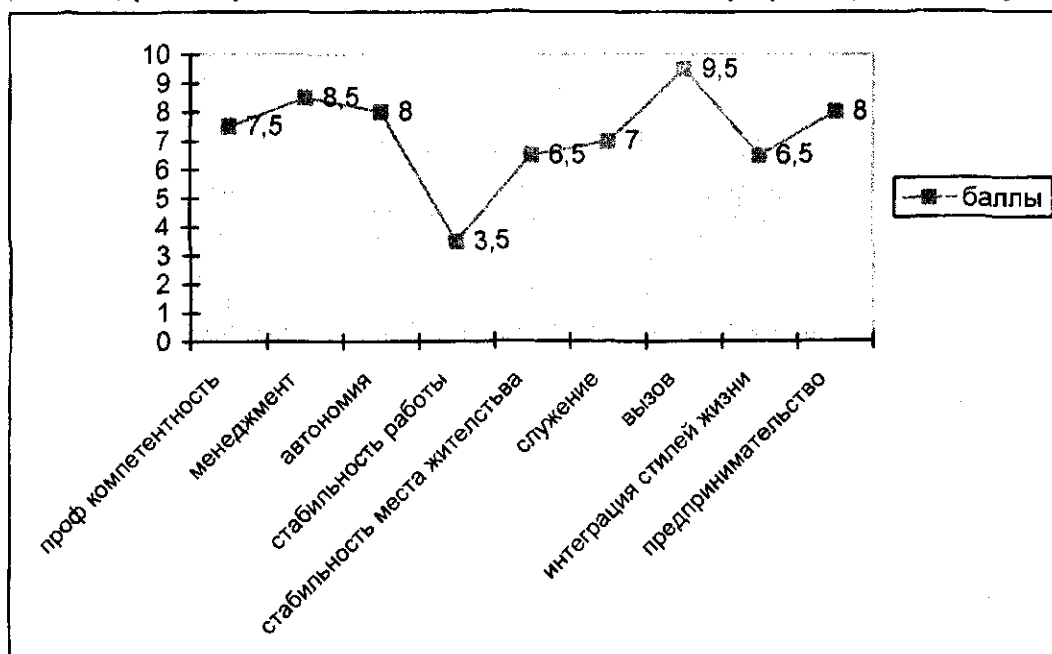


Рис. 2. Средние значения выборов карьерных ориентаций по всей выборке менеджеров (в баллах)

Среди управленцев чаще встречаются люди, для которых приоритетной карьерной ориентацией является «вызов». Такие руководители ориентированы на решение трудных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе, они чувствуют себя преуспевающими людьми, когда

вовлечены в решение трудных проблем или ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять.

В период рыночных преобразований в нашей стране актуальной для менеджеров является ориентация на «предпринимательство». Такие руководители стремятся создавать что-то новое. В частности, это может быть организация «своего дела», или создание новой коммерческой структуры, или создание новых товаров, или предоставление новых услуг, которые могут быть отождествлены с их собственными усилиями. Вершина карьеры в их понимании – развитие бизнеса.

Среди руководителей также распространена такая карьерная ориентация, как «профессиональная компетентность» (12 %). Они часто ориентированы на развитие и совершенствование своих способностей и навыков, непосредственно связанных с их специальностью. Важнейшими критериями карьеры для них является постоянное совершенствование их опыта, знаний, признание их профессионализма. Люди этой категории испытывают чувство причастности к принимаемым в организации компетентным решениям и к их осуществлению.

Наряду с вышеуказанными доминирующими ориентациями, выявлен высокий показатель по ориентации «менеджмент» (8,5 балла). Руководители с данной установкой развивают знания и опыт на уровне своего бизнеса или той отрасли, в которой они работают. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности, вклад в успех своей организации являются для них ключевыми ценностями и мотивами. Самым главным для них является управление: людьми, проектами, бизнес-процессами. Такая работа требует от менеджера не только аналитических навыков, но и коммуникативных умений и навыков, направленных на целесообразное выстраивание взаимоотношений, как межличностных, так и внутригрупповых, а также эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя власти и ответственности.

Таким образом, высокий балл данной карьерной ориентации свидетельствует о том, что именно данная карьерная направленность стабильно выявляется как одна из основных среди большинства руководителей всей выборки.

Рассмотрим некоторые теоретические аспекты проблемы мотивации. Побуждения обеспечивают активацию и направленность поведения. Побуждения связаны с понятиями мотива и мотивации. Проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности рассматривается как одна из ключевых в современной психологии.

Мотивация как психическое явление трактуется: как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т.е. определяющих поведение; как совокупность мотивов; как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность [3, с. 65]. Мотивация также рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М.Ш. Магомед-Эминов); в качестве процесса действия мотива и механизма, определяющего возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И.А. Джидарьян); как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В.К. Вилюнас); как внутренний механизм, организующий и направляющий деятельность человека на решение жизненных задач, на преобразование среды (В.Г. Леонтьев).

Термин «мотивация» является более широким понятием, чем термин «мотив». Слово «мотивация» в современной психологии используется в следующих смыслах:

- 1) как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение. К ним могут быть отнесены: потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и т.д.;
- 2) как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне [8, с. 390].

Мотив в отличие от мотивации, отмечает Р.С. Немов [8, с. 392], «это то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающего человека к совершению определенных действий. Мотив также можно определить как понятие, которое в обобщенном виде представляет множество диспозиций».

Существует большое разнообразие в толковании понятия мотивов. Мотивы рассматриваются как намерения, представления, переживание (Л.И. Божович); потребности, склонности (Х. Хекхаузен); установки (Д.Н. Узнадзе); морально-политические установки, помыслы (Г.А. Ковалев); предметы внешнего мира (воспринимаемые, или представляемые, или мыслимые), которые отвечают той или иной потребности, побуждающие и направляющие деятельность человека (А.Н. Леонтьев); внутренние детерминанты деятельности (Р.С. Вайсман, В.К. Вилюнас), отношения (В.Н. Мясищев, В.С. Мер-

лин), личностные диспозиции – устойчивые свойства личности (М.И. Магомед-Эминов, К.К. Платонов).

Наиболее важной диспозицией является потребность, которая понимается как «состояние живого существа, выражающее его зависимость от конкретных условий его существования, порождающее активность по отношению к этим условиям» [9, с. 93].

В.А. Терентьев [13] в структуре мотива выделяет три компонента: интеллектуальный, волевой, эмоциональный. Он считает, что в одних случаях в мотивах преобладает интеллектуальное начало, а в других – эмоциональное.

В.Г. Леонтьев [7] рассматривает мотив как системное образование личности, как системный способ организации активности человека. Во внутренней психологической структуре мотива он выделяет две подструктуры. Первая – подструктура свойств, образующих мотивационное ядро, вторая – подструктура функций, в которых проявляются его свойства. В ядерной части мотива он выделяет следующие свойства: содержательные, установочные, волевые, а также направленность, значимость, динамичность, эмоциональность. В функциональную структуру включены взаимосвязанные функции: селективная, когнитивная, целемоделирующая, регуляторная, побудительная.

Е.П. Ильин [3, с. 118-119] в структуре разных мотивов выделяет три блока психологических компонентов, в соответствии со стадиями формирования мотива: потребностный блок, «внутренний фильтр», целевой. В потребностный блок входят следующие компоненты: биологические и социальные потребности, осознание необходимости, долженствования («квазипотребности», по К. Левину); в блок «внутреннего фильтра» – нравственный контроль, оценка внешней ситуации, оценка своих возможностей (знаний, умений, качеств), предпочтения (интересы, склонности, уровень притязаний); в целевой блок – образ предмета, могущего удовлетворить потребность, опредмеченное действие (например, налить воду, решить задачу), потребностная цель (удовлетворить жажду, голод и т. п.), представление процесса удовлетворения потребности (попить, поесть, подвигаться и т.д.). Вышеуказанные компоненты мотива могут проявляться в сознании человека в вербализированной или образной форме, но не все сразу. В каждом конкретном случае один из компонентов блока может быть взят в качестве основания действия или поступка человека. Ученый отмечает: «Структура каждого конкретного мотива (т.е. основания действия) строится из сочетания тех компонентов, которые обусловили принятое человеком решение. Таким образом, компоненты, как кирпичики позволяют создать здание, именуемое мотивом. Образ этого «здания» закладывается человеком в память и сохраняется не только в момент осуществления действия или деятельности, но и после их завершения» [3, с. 118]. Следовательно, структура мотива как основания поступка или действия является многокомпонентной, в ней чаще находят отражение несколько причин и целей.

Существует множество видов классификаций мотивов и мотиваций. Все они по-разному детерминируют деятельность субъекта. Согласно концепции А.Н. Леонтьева (1983), мотивация делится на два больших класса: мотивы-стимулы и смыслообразующие мотивы. Понятие смыслообразующего мотива тесно связано с понятием «отношение».

Дж. Аткинсон, Д. Мак-Клелланд, Р. Кларк разграничивают мотивацию на результирующую, более активную ориентацию и процессуальную. Подобное деление принимают большинство ученых, в том числе Е.П. Ильин, И.Г. Кокурина, А.В. Петровский, В. Штерн и др.

Много внимания исследователи уделяли вопросу мотивации профессиональной деятельности. Выделяется три основных подхода к трактовке природы мотивации работника, к пониманию того, на какой основе должна реализоваться функция мотивирования в управленческой деятельности. Эти теории получили условное обозначение «теория Х», «теория Y», «теория Z» (Д. Мак-Грегор, О. Шелдон, В. Оучи) [4, с. 148-150]. Эти теории задают различные ориентиры для осуществления руководителем функции мотивирования. Они апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека. Авторитарный (директивный) стиль управления основывается на «теории Х», демократический – «теории Y», «партиципативный» (соучаствующий) «теории Z».

Ф. Херцбергом разработана двухфакторная теория мотивов трудовой деятельности. Он делит все основные мотивы на «факторы гигиены» и «факторы-мотиваторы». Первые в меньшей мере влияют на повышение производительности труда, они снимают или уменьшают неудовлетворенность человека трудом. Эти факторы содействуют мотивированию не прямо, а косвенно – через снятие неудовлетворенности. К числу таких факторов он относит: условия труда, общую политику фирмы, степень непосредственного контроля за работой, заработную плату, характер отношений с коллегами и руководством, отсутствие частых производственных стрессов, регулярное информирование о состоянии

дел в организации. Если все они находятся на приемлемом уровне, то у работника не возникает неудовлетворенности.

Удовлетворенность от работы непосредственно определяется «факторами-мотиваторами». Они включают: возможность достижения успеха в работе, возможность и реальность продвижения по службе, признание результатов труда и их публичное одобрение, наличие высокой ответственности, возможность повышения профессиональной компетентности, сложность, интересность работы, ее разнообразие и гибкий темп, участие работника в планировании. «Факторы гигиены» соотносятся с условиями работы, со средой в которой она реализуется, «факторы-мотиваторы» – с самим характером, сущностью и содержанием работы [4, с. 149-151].

В теориях мотивации труда прослеживается деление мотивов на результат и процесс труда. Так, в теории Ф. Херцберга гигиенические факторы отражают больше процесс осуществления деятельности, а «факторы-мотиваторы» выступают в качестве активирующей основы, направленной на результат работы. В «теории ожидания» В. Врума общая мотивированность поведения зависит от оценки или осознания человеком вероятности получения желаемого результата, которые повлекут ожидаемое вознаграждение. По Л. Портеру и Э. Лоулеру, результат деятельности зависит от: ценности («стоимости») вознаграждения; степени реального удовлетворения; затраченных и «воспринимаемых» усилий; способностей и индивидуальных особенностей человека своей роли в процессе труда. Результативность зависит от личностных особенностей, способностей и от ценности для каждого человека вознаграждения, уверенности в наличии прочной зависимости проделанных затрат, усилий и получаемым вознаграждением [15].

Трудовую мотивацию отечественные ученые длительное время изучали в социологическом ключе (А.Г. Здравомыслов, Е.А. Климов, А.Г. Ковалев, Б.Ф. Ломов, Б.Д. Парыгин, А.Л. Свенцицкий, В.А. Ядов и др.) и затрагивали в основном уровень удовлетворенности трудом, связанный с мотивами предметного типа (например, удовлетворенность заработной платой, конкретными условиями труда, мотивами повышения квалификации и т.д.). В 90-е гг. XX в. стали рассматривать мотивацию в труде в контексте общей мотивации, направленности и мотивации деятельности (А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Э.Ф. Зеер, И.Г. Кокурина, Н.В. Кузьмина).

Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, В.П. Карцев, В.И. Ковалев, А. Маслоу, В.С. Мерлин, Ф. Херцберг, Э.С. Чугунова и другие занимались исследованием структуры трудовых мотивов и потребностей и их влиянием на профессиональную деятельность специалиста и ее успешность, а также изучением факторов, влияющих на мотивацию труда [6].

И.Г. Кокурина представила интересную концепцию трудовой мотивации, основывающуюся, вслед за А.Н. Леонтьевым, на делении мотивов на смыслообразующие и мотивы-стимулы. Анализ понятия К. Маркса о труде, основных его признаках (предметность, продуктивность, сознательность и признаки, характеризующие мотивацию: общественная польза, направленность на других или направленность на себя), а также анализ работ зарубежных и отечественных психологов позволили ей выделить ряд смыслообразующих мотивов и три мотива-стимула трудовой деятельности человека. Были выделены следующие смыслообразующие мотивы: преобразовательный (отражающий смысл продуктивности, творчества человека), коммуникативный, кооперативный (направленность на других, на общее благо), утилитарно-прагматический (направленность на себя), конкурентный (стремление к соперничеству, часто встречающееся явление в профессиональных коллективах) и мотив достижения. В мотивы-стимулы труда включены наиболее распространенные стимулы трудовой деятельности – отношение к деньгам, отношение к коллективу и непосредственно к труду. В ее концепции также представлены результирующая ориентация как активная форма направленности и процессуальная (пассивная). Таким образом, ее концепция объединяет все другие представления о мотивах труда и является попыткой создания единой для многих профессий структуры мотивации в труде [6]. При проведении данного исследования значимой явилась вышеуказанная концепция.

Рассмотрим результаты исследования по методике «Трудовая мотивация» И.Г. Кокуриной. На первом этапе были выявлены преобладающие мотивы трудовой деятельности руководителей (рис. 3).

Из смыслообразующих мотивов преобладающим мотивом управленческой деятельности менеджеров является мотив достижения (26%). Одной из важнейших функций руководителя является функция целеполагания, являющаяся также и этапом управленческой деятельности, ее компонентом. Целеполагание представляет собой выбор цели функционирования организации или подразделения, конкретизацию данной цели на подцели. Способность руководителя к постановке этих целей есть важное качество управленца. Цель определяет общую направленность деятельности организации, ее



состав, структуру, регулирует характер существующих в организации взаимосвязей между ее компонентами, интегрирует их в согласованную систему. Она выступает также и как основа для выработки важных стратегических решений в организации, определяет содержание планирования. Цель руководителя оказывает существенное влияние на деятельность организации, так как определяет главные приоритеты ее функционирования [4, с. 85].

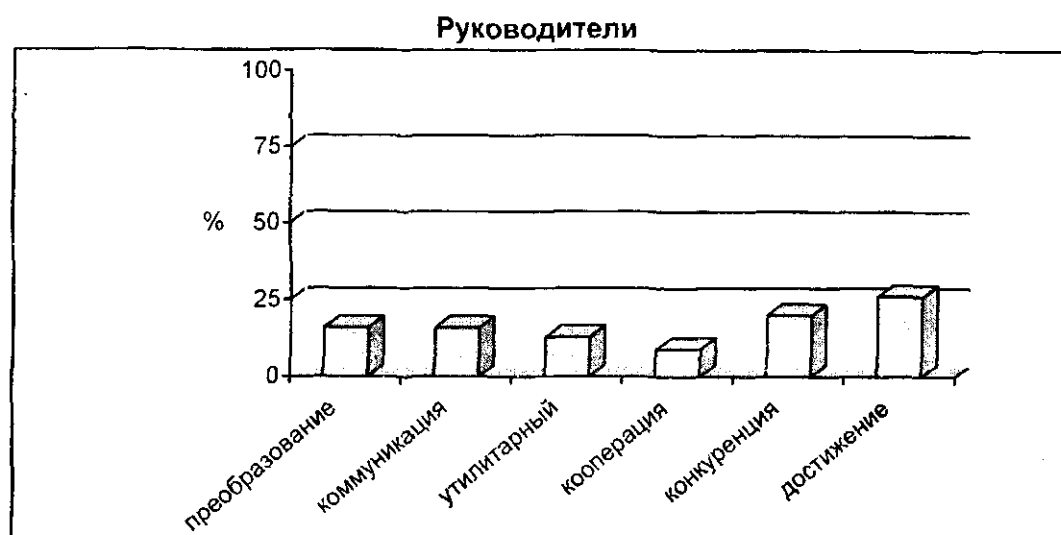


Рис. 3. Распределение показателей смыслообразующих мотивов по всей выборке менеджеров (в %)

Доминирование в мотивационной структуре менеджеров мотива достижения свидетельствует о том, что для руководителей характерно в первую очередь стремление к преодолению трудностей при реализации поставленных целей, стремление к успеху. Мотивация на успех или достижение относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, приступая к деятельности, стремится к ее положительному завершению. Менеджера побуждает надежда получить успех, потребность в достижении успеха.

Д. Мак-Клелланд ввел понятие *мотив достижения* в свою концепцию мотивации. Потребность в успехе (или мотивация достижения) одна из базовых потребностей личности, наряду с потребностью во власти, в причастности (партиципативная потребность). Он одним из первых показал, что человеку свойственно не просто «хотеть чего-то, но и определять для себя уровень овладения, достижения объектом своего желания – выработать для себя «планку» достижений. От степени развития данной потребности в решающей мере зависит то, чего человек добьется в своей жизни, а также в профессиональной деятельности» [17].

А.В. Карпов отмечает: «От меры развития этой потребности зависят, в частности, и профессиональные успехи в управленческой деятельности, а также и само предпочтение личностью этого типа деятельности» [4, с. 477]. Позднее Дж. Аткинсон показал, что потребность в успехе должна рассматриваться в комплексе с еще одной базовой потребностью, а именно с потребностью в избегании неудачи (неуспеха). Для людей, обладающих сильной мотивацией достижения, присуще стремление к успеху, а с низкой – стремление к избеганию неуспеха. Данное положение было положено в основу теории субъективно предпочитаемого риска, разработанной Дж. Аткинсоном и Д. Мак-Клелландом. В ней было показано, что сочетание вышеуказанных потребностей определяет субъективно приемлемый для личности уровень рискованности поведения и способы поведения в условиях риска.

А.В. Карпов отмечает, что люди с высокой мотивацией достижения, к каковым принадлежит большинство руководителей, отдают предпочтение не высоким и не низким уровням риска, а среднему его уровню. Они избегают слишком рискованных ситуаций, поскольку эти ситуации содержат большую вероятность неуспеха. Они избегают и ситуаций с минимальным риском, потому что в них, как правило, нет возможности получения какого-либо осязаемого результата (успеха). Ситуации среднего риска, предоставляя такую возможность, одновременно являются относительно контролируемыми. Успех в них зависит от собственных усилий, от того, что предпримет в них сам человек.

Ученый пишет, что для руководителей с развитой мотивацией достижения свойственна сильная тенденция к выбору задач, целей, планов некоторого среднего уровня приемлемости. Успех в них существенно зависит от личных усилий, хотя и предполагает определенную рискованность. «Если же элемент рискованности полностью исключается, то резко падает и вероятность «выигрыша» – получения ощутимых конструктивных результатов. Для лиц с низкой мотивацией достижения характерно парадоксальное повышение субъективно приемлемого риска. Дело в том, что для них типична «выученная беспомощность», и они поэтому склонны «все отпустить на волю случая», поскольку «от них ничего не зависит, а все определяется обстоятельствами». Поэтому низкая мотивация достижения связана с попустительским стилем руководства. Эта закономерность очень важна в практике управления» [4, с. 479].

Многочисленные исследования (Дж. Аткинсон, Д. МакКлелланд, А.К. Маркова, Ю.М. Орлов, Х. Хекхаузен и др.) свидетельствуют о том, что мотивация достижения успехов и мотивация избегания неудач являются важными видами человеческой мотивации. От них во многом зависит судьба и положение человека в обществе.

Побуждает менеджеров и мотив конкуренции (20%), то есть стремление быть первым среди лучших, иметь высокий авторитет, успех в глазах окружающих. Третье место разделяют два мотива: преобразовательный (16%) и коммуникативный (16%). Первый выражается в стремлении к решению интересных задач, к преобразованию, улучшению и творчеству в своем труде, в ориентации на получение результата в своей профессии. Второй проявляется в стремлении руководителя к установлению контакта с другими людьми, помощи людям.

Далее следует утилитарно-прагматический мотив (13%), означающий стремление делать то, что приносит очевидную пользу для субъекта, позволяет удовлетворить другие потребности и интересы, с трудом руководителя не связанные. Наименьшую значимость для менеджеров коммерческих организаций имеет кооперативный мотив – стремление рассматривать свою работу с точки зрения ее необходимости для других людей, для общества в целом (9%). И это явление должно вызывать определенную тревогу, так как такие руководители в меньшей степени в своей управленческой деятельности побуждаются осознанием важности своей работы для других людей и для общества. В связи с этим становится актуальной проблема развития и формирования у руководителей широких социальных мотивов, побуждающих их в профессиональной деятельности.

Под нашим руководством А.Ю. Яндаковой было осуществлено изучение трудовой мотивации библиотекарей (109 человек) по вышеуказанной методике. Сравним результаты выраженности смыслообразующих мотивов, полученные на выборке руководителей, с результатами, полученными на выборке библиотекарей. У библиотекарей доминирует направленность на кооперацию, на общие цели и ценности, на других (18,1%), на утилитарно-прагматические цели и потребности, с трудом не связанные (18%). Это означает, что библиотекарям в большей степени присуща направленность и на общие цели, и на свои личные.

В достаточной степени выражена мотивация на преобразование, стремление к изменению, на творчество в своей профессии (17,4%). Третье место занимает коммуникативная мотивация (16,25%), направленность библиотекарей на общение и коммуникацию в труде.

Реже библиотекари ориентированы на достижение (15,8%) поставленных задач, на волевое достижение. В наименьшей степени они ориентированы на соревнование, на сравнение себя с другими, на конкуренцию в трудовой деятельности (14,4%).

Таким образом, мы можем утверждать, что библиотекари в своей деятельности стремятся рассматривать свой труд с точки зрения его общественной пользы и в то же время стремятся к удовлетворению сугубо личных целей в труде, которые с их трудовой деятельностью не связаны. Кроме этого, им присуща направленность на преобразование, на творчество в профессиональной деятельности. В наименьшей степени им присуще стремление к конкуренции в библиотечной деятельности. В отличие от библиотекарей у менеджеров, работающих в коммерческих структурах, выражена направленность на достижение, на конкуренцию, соревнование и преобразование, на творчество в профессиональной деятельности.

Итак, мы можем утверждать, что имеются различия в выраженности смыслообразующих мотивов трудовой деятельности с учетом фактора профессиональной принадлежности, то есть для каждой профессиональной группы – менеджеров и библиотекарей – существует своя специфика в смыслообразующих мотивах.

В стимульно-смысловой модели трудовой мотивации И.Г. Кокуриной и предложенной ей классификации смыслообразующих мотивов активно-пассивный (динамический) характер мотивации в разных мотивах будет иметь разное содержание, но каждый мотив при этом имеет две смысловые ориентации: процессуальную и результирующую [5]. Согласно автору, процессуальная смысловая ориентация означает, что активность человека ограничена заданными рамками деятельности. Эта ориентация более ярко проявляется в репродуктивной деятельности, где происходит редукция активности целей, результатов деятельности на саму деятельность, например, на совершенствование мастерства, там, где эталон, результат дан в серийном поточном производстве. Результирующая ориентация означает более высокий уровень активности. Данная ориентация чаще заставляет человека выходить за предписанные ему рамки деятельности, получение этих результатов открывает существование таких целей, которые «на деле создают не только предметы, а всегда и нечто дальнейшее, непредвиденное, и, как правило, значительное» [5].

Были выделены в каждом из шести вышеуказанных мотивов результирующая и процессуальная ориентация.

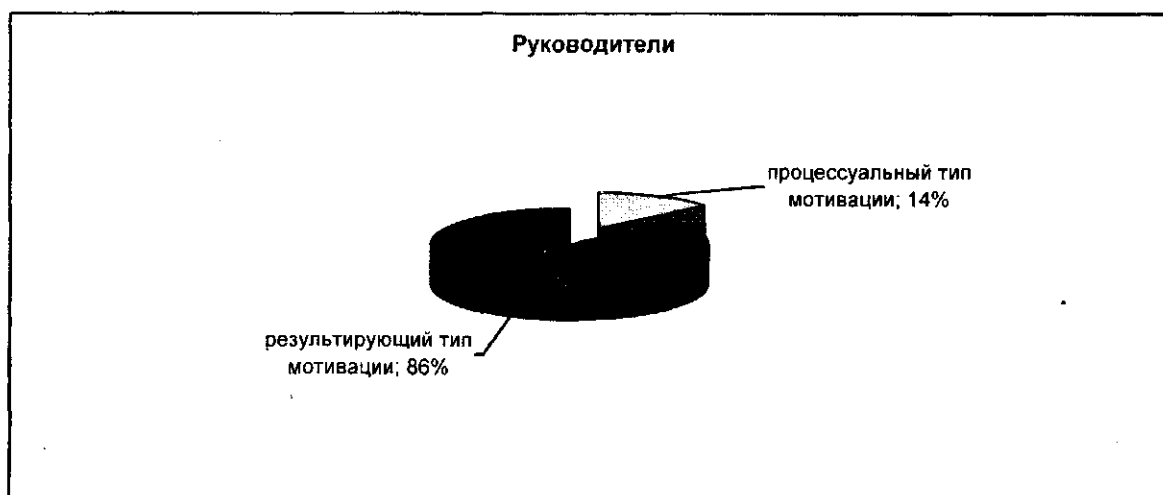


Рис. 4. Распределение показателей результирующей и процессуальной мотивации в выборке менеджеров (в %)

Для 86% руководителей характерен результирующий тип мотивации труда (рис. 4). Это означает, что руководители характеризуются высоким уровнем активности. Ориентация большинства менеджеров на результат позволяет им выходить за предписанные рамки деятельности и получать результаты, открывающие им такие цели, которые создают не только предметы, но и открывают возможности для создания в их деле чего-то более значительного.

Процессуальной мотивацией руководствуются 14% менеджеров изучаемой выборки. Это в свою очередь означает, что у незначительного числа профессионалов активность ограничивается заданными рамками деятельности. Они ориентированы на процесс деятельности.

Среди основных мотивов-стимулов трудовой деятельности у менеджеров преобладает стимул «труд» (46 %), затем материальный мотив – «деньги» (38%) и за ними следует «коллектив» (16%) (рис. 5).

Данные результаты мы расцениваем следующим образом. В ходе управленческой деятельности менеджеры осваивают свою профессию, получают знания, умения, навыки, и чем в большей мере они овладевают искусством управления, тем в большей мере их увлекает управленческая деятельность, она становится для них «игрой интеллектуальных сил». В данном случае настолько, что даже деньги отходят для них на второй план. Полученный при исследовании факт, что мотив-стимул «коллектив» стоит на последнем месте среди мотивов трудовой деятельности руководителей можно объяснить тем, что руководители контролируют деятельность других сотрудников организации, для них в работе необходим твердый расчет, жесткость в принятии управленческих решений. Руководитель должен заботиться, прежде всего, о качестве выполняемой сотрудниками работы для блага организации, о достижении целей и максимально эффективных результатов. Здесь существует, как правило, жесткая субординация между руководителем и подчиненными ему сотрудниками.

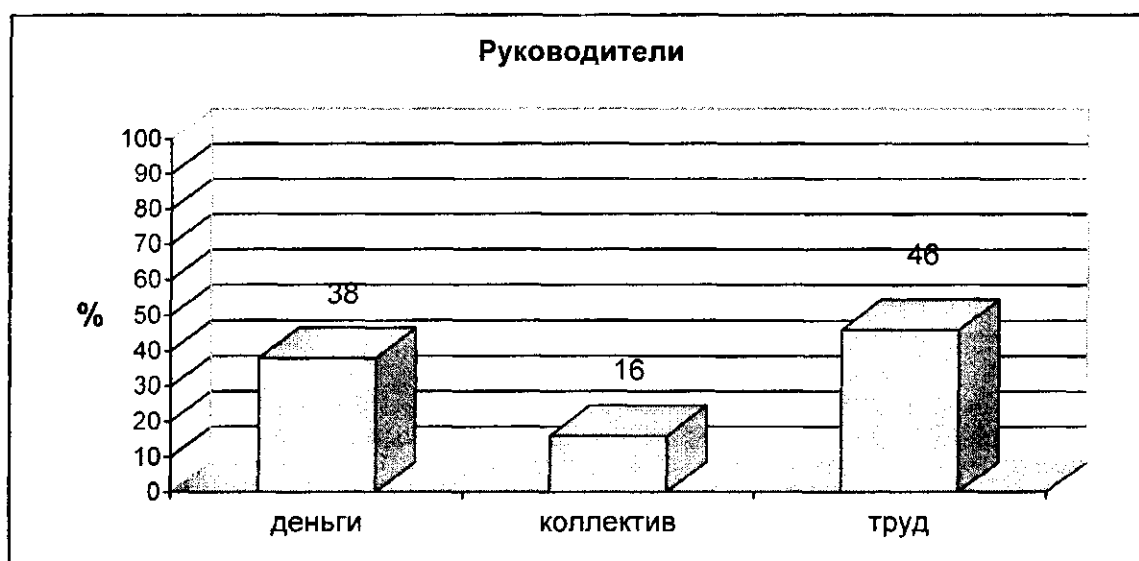


Рис. 5. Распределение показателей  
Отношения к основным стимулам – «труду», «деньгам», «коллективу» в выборке менеджеров (в %)

С целью установления статистической зависимости между показателями мотивации трудовой деятельности и карьерных ориентаций проводился корреляционный анализ с использованием коэффициента корреляции Пирсона.

Между рядом мотивов трудовой деятельности и карьерными ориентациями существует выраженная корреляция (табл. 1).

Таблица 1

*Корреляции показателей карьерных ориентаций и смыслообразующих мотивов управленческой деятельности в выборке менеджеров*

Карьерные ориентации	Мотивы					
	Преобразова- ние	Коммуникация	Утилитарность	Коопера- ция	Конку- ренция	Достиже- ние
Проф. компетентность	0,431**	0,205	0,026	0,012	0,192	0,147
Менеджмент	0,363**	0,424**	0,038	0,211	0,226	0,351**
Автономия	0,129	0,361**	0,324*	0,029	0,238	0,322*
Стабильность работы	0,317*	0,012	0,328*	0,148	0,226	0,168
Стабильность места жительства	0,203	0,015	0,365*	0,227	0,159	0,274
Служение	0,374**	0,389**	0,008	0,563***	0,118	0,395**
Вызов	0,366**	0,279	0,393**	0,086	0,399**	0,531***
Интеграция стилей жизни	0,038	0,371**	0,301*	0,114	0,221	0,319*
Предпринимательство	0,206	0,255	0,317*	0,037	0,546***	0,396**

Примечание: \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \*\*\* –  $p < 0,001$ .

Высокая прямая корреляция выявлена между показателями мотива кооперации и карьерной ориентацией «служения» ( $r = 0,563$ ;  $p < 0,001$ ). Это значит, что при увеличении выраженности кооперативного мотива происходит увеличение тенденции к «служению». Менеджеры с данной тенденцией стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели. Ими движет необходимость работы для других людей, для общества в целом.

Выявлена выраженная корреляция между мотивом конкуренции и ориентацией на предпринимательство ( $r = 0,546$ ;  $p < 0,001$ ), то есть чем выше уровень конкурентного мотива, тем более ярко проявляется ориентация на «предпринимательство». Для менеджеров с конкурентным мотивом свойственно стремление быть первым среди лучших, иметь высокий авторитет, успех в глазах окружающих. Цель своей карьеры они видят в создании чего-то нового, организации своего дела или воплощению в жизнь своей идеи. Вершина карьеры для них – создание своего бизнеса.

Статистически значимая корреляция выявлена между мотивом конкуренции и ориентацией на «вызов» ( $r = 0,399$ ;  $p < 0,01$ ). Это означает, что при увеличении выраженности конкуренции происходит увеличение ориентации на «вызов». Менеджеры с данной тенденцией стремятся к конкуренции, победе над другими.

Статистически значимая связь выявилась между мотивом достижения и ориентацией на «вызов» ( $r = 0,531$ ;  $p < 0,001$ ). Следовательно, высокой мотивации достижения соответствует ориентация на «вызов». Менеджеры, имеющие высокую мотивацию достижения, ориентированы на решение сложных проблем, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими людьми, когда вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них постоянный вызов их профессионализму, они всегда готовы принять этот вызов.

Выявлена выраженная корреляционная связь между мотивом достижения и ориентацией на «служение» ( $r = 0,395$ ;  $p < 0,01$ ), то есть чем выше уровень мотивации достижения, тем более ярче проявляется ориентация на «служение». Для таких руководителей свойственно стремление к успеху в решении задачи, ориентация на дело как объект преобразования, для того чтобы служить другим людям, сделать мир еще лучше.

Обнаружена выраженная корреляционная связь между мотивацией достижения и ориентацией на «менеджмент» ( $r = 0,351$ ;  $p < 0,01$ ). Руководители, обладающие стремлением к успеху в решении поставленных задач, обладают карьерной ориентацией на управление. Для них ключевыми ценностями являются возможности для лидерства, проявления ответственности в их деятельности, вклад в успех своей организации.

Статистически значимая связь обнаружилась между мотивом достижения и ориентацией на «автономию» ( $r = 0,322$ ;  $p < 0,05$ ). Это означает, что при высокой мотивации достижения увеличивается ориентация на «автономию». Менеджеры с высокой мотивацией достижения ориентированы на самостоятельность, независимость в достижении своих целей.

Статистически значимая связь выявилась между мотивом коммуникации и ориентацией на «менеджмент» ( $r = 0,424$ ;  $p < 0,01$ ), это значит, что при высоких показателях коммуникации обнаруживается тенденция к управлению, и наоборот, при повышении ориентации на «менеджмент» повышается коммуникативный мотив. Успешность профессиональной деятельности менеджера напрямую связана с достаточно высоким уровнем коммуникативных умений и способностей, что предполагает повышение у них коммуникативного мотива. Менеджеры характеризуются стремлением к установлению контактов с другими людьми, оказанию помощи другим. Они характеризуются карьерной ориентацией на управление людьми, проектами, бизнес-процессами. Руководители ищут возможности для лидерства, высокого дохода, у них повышенный уровень ответственности, стремятся внести вклад в достижение успеха своей организации. Коммуникация является неотъемлемым элементом профессиональной деятельности руководителя, и к осуществлению им коммуникативной функции предъявляются высокие требования. Как показывают исследования, от 50 до 90% рабочего времени руководителя приходится на коммуникацию.

Обнаружена выраженная корреляционная связь между коммуникативным мотивом и ориентацией на «служение» ( $r = 0,389$ ;  $p < 0,01$ ), то есть высокой коммуникативной мотивации соответствует ориентация на «служение». Руководители стремятся установить контакт с людьми, оказать помощь другим людям, сохранить позитивные межличностные отношения. Для них характерно стремление служить людям.

Статистически значимая связь выявилась между коммуникативным мотивом и ориентацией на «автономию» ( $r = 0,361$ ;  $p < 0,01$ ), это значит, что при увеличении выраженности коммуникативного мотива происходит увеличение тенденции к «автономии». Менеджеры, обладающие стремлением к установлению контакта с другими людьми, оказанию помощи другим людям, сохранению позитивных межличностных отношений, характеризуются ориентацией на «автономию», стремятся быть более свободными и независимыми.

Выявлена выраженная корреляционная связь между мотивом преобразования и ориентацией на «профессиональную компетентность» ( $r = 0,431$ ;  $p < 0,01$ ). Следовательно, высокой мотивации преобразования соответствует ориентация на профессиональную компетентность, и наоборот, при наличии высокой профессиональной компетентности более ярко проявляется мотив преобразования. Руководители с ориентацией на данный карьерный якорь стремятся к развитию своих способностей и навыков в областях, непосредственно связанных с их специальностью, ими движет мотивация к решению интересных задач. В управленческой деятельности нельзя достигнуть каких-либо карьерных результатов, не обладая профессиональным опытом, постоянно его не накапливая.

Статистически значимая связь обнаружена между мотивом преобразования и ориентацией на «вызов» ( $r = 0,366$ ;  $p < 0,01$ ). Следовательно, чем выше мотив преобразования, тем ярче проявляется ориентация на «вызов», то есть такие менеджеры стремятся к решению интересных, трудных задач и стараются преодолеть препятствия, возникающие на их пути, а также стремятся достичь мастерства в работе, конкурировать с другими людьми.

Выявлена выраженная корреляционная связь между мотивом преобразования и ориентацией на «менеджмент» ( $r = 0,363$ ;  $p < 0,01$ ), то есть при увеличении мотива преобразования более ярко выражена ориентация на «менеджмент». Менеджеры, обладающие стремлением к решению интересных задач, достижению определенного результата в своем труде, характеризуются ориентацией на управление: будь то людьми, проектами, бизнес-процессами.

Статистически значимая связь обнаружена между утилитарно-прагматическим мотивом и ориентацией на «вызов» ( $r = 0,393$ ;  $p < 0,01$ ), то есть чем выше уровень утилитарного мотива, тем более ярко проявляется ориентация на «вызов». Это мы расцениваем так: для менеджеров с данным мотивом присуще стремление делать только то, что приносит ему пользу, позволяет удовлетворять его потребности и интересы, мало связанные с трудом, и только тогда он будет ориентирован на то, чтобы «бросать вызов», конкурировать с другими, преодолевать при этом препятствия на пути достижения его целей.

Выявлена значимая корреляция между утилитарно-прагматическим мотивом и ориентациями на «стабильность места жительства» ( $r = 0,365$ ;  $p < 0,01$ ), «стабильность места работы» ( $r = 0,328$ ;  $p < 0,05$ ), «интеграцию стилей жизни» ( $r = 0,301$ ;  $p < 0,05$ ), то есть при увеличении выраженности утилитарного мотива происходит повышение тенденции иметь стабильное место жительства, стабильную работу, поддерживать определенный образ жизни. Полученные зависимости мы можем интерпретировать: руководители, стремящиеся делать только то, что приносит им явную пользу, а также ориентированные на удовлетворение других потребностей и интересов, с трудом мало связанных, ориентированы на постоянную работу, предоставляющую им социальные гарантии, они связывают себя с определенным географическим регионом, стремятся вкладывать средства в свой дом, а также ориентированы на интеграцию карьеры, семьи и личных интересов. Для них значима потребность в безопасности и защите.

Выявлена значимая корреляция между утилитарно-прагматическим мотивом и ориентацией на «предпринимательство» ( $r = 0,317$ ;  $p < 0,05$ ), то есть при увеличении выраженности утилитарно-прагматического мотива повышается тенденция к «предпринимательству». Это свидетельствует о том, что существует категория менеджеров, стремящаяся делать только то, что приносит им личную пользу, работающая только на себя и в связи с этим ориентированная на создание собственного бизнеса.

Выявлена прямая корреляция между утилитарно-прагматическим мотивом и ориентацией на «автономию» ( $r = 0,324$ ;  $p < 0,05$ ), то есть высоким показателем утилитарной мотивации соответствует высокий показатель стремления к независимости. Существует категория менеджеров, стремящаяся выполнять работу своим индивидуальным способом, темпом и по собственным стандартам. В своей карьере они ориентированы на то, чтобы получить возможность работать самостоятельно и самому решать, как достигнуть тех или иных целей, и поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем.

Осуществлен корреляционный анализ с целью выявления тесноты связи между результирующей, процессуальной мотивацией труда менеджеров и отдельными карьерными ориентациями (табл. 2).

Таблица 2

*Корреляции показателей карьерной ориентации и результирующей, процессуальной мотивации в выборке менеджеров*

№ п/п	Карьерные ориентации	Мотивация	
		результирующая	процессуальная
1	Проф. компетентность	0,586***	0,248
2	Менеджмент	0,266*	0,453***
3	Автономия	0,572***	0,286*
4	Стабильность работы	0,562***	0,257
5	Стабильность места жительства	0,582***	0,476***
6	Служение	0,251	0,482***
7	Вызов	0,375**	0,694***
8	Интеграция стилей жизни	0,573***	0,489***
9	Предпринимательство	0,682***	0,231

Примечание: \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \*\*\* –  $p < 0,001$ .

Обнаружена сильная положительная корреляционная связь между результирующей мотивацией и ориентацией на «предпринимательство» ( $r = 0,682$ ;  $p < 0,001$ ). Это свидетельствует о том, что такие руководители ориентированы на создание чего-то нового, цель своей карьеры видят в создании своего дела, бизнеса или воплощении своей идеи в жизнь.

Статистически значимая связь выявилась между показателями результирующей мотивации и профессиональной компетентностью ( $r = 0,586$ ;  $p < 0,001$ ), соответственно при результирующей мотивации проявляется высокий уровень профессиональной компетентности и, наоборот, низкий показатель результирующей мотивации отрицательно влияет на уровень профессиональной компетентности. Менеджеры, ориентированные в своей карьере на постоянное совершенствование своего профессионального опыта, знаний, повышение уровня профессионализма, могут выйти за предписанные им рамки деятельности и получать такие результаты, которые открывают возможности для постановки новых, значимых для их деятельности целей, что позволит им работать на перспективу.

Выявлена также сильная положительная корреляционная зависимость между показателями результирующей мотивации и уровнем «автономии», это означает, что при высокой результирующей мотивации происходит рост независимости, а при ее низкой выраженности соответственно низкий уровень автономии. Менеджеры, имеющие данный мотив и карьерную ориентацию, характеризуются стремлением работать самостоятельно и выбирать самому пути, направления для достижения целей. Карьера для них – это прежде всего способ реализации свободы.

Установлена выраженная корреляционная зависимость между результирующей мотивацией и карьерными ориентациями, направленными на «интеграцию стилей жизни» ( $r = 0,573$ ;  $p < 0,001$ ), «стабильность работы» ( $r = 0,562$ ;  $p < 0,001$ ) и «место жительства» ( $r = 0,582$ ;  $p < 0,001$ ). Менеджеры видят в результате своей карьеры гармонию семьи, личных интересов и работы. Они ориентированы на постоянную работу, которая характеризуется минимальной вероятностью увольнения, предоставляет социальные гарантии, позволяет заключить длительный трудовой контракт. Для менеджеров ценностным является стабильное положение их коммерческой организации. Они испытывают потребность в безопасности, защите.

Менеджеры ориентированы на такую работу, которая связана со стабильностью места их проживания и не предполагает перемены места жительства даже ради более высокой карьеры.

Прямая выраженная корреляционная связь выявилась между процессуальной мотивацией и ориентацией на «вызов» ( $r = 0,694$ ;  $p < 0,001$ ), это означает, что для таких менеджеров важен сам процесс преодоления препятствий на пути к достижению цели в работе, в конкурентной борьбе, решения трудных проблем.

Прямая положительная корреляция выявилась также и между процессуальной мотивацией и ориентацией на «служение» ( $r = 0,482$ ;  $p < 0,001$ ), то есть такие руководители стремятся принести пользу людям, обществу, для них ценностным является видение конкретных плодов своей работы. Для них здесь важен сам процесс осуществления профессиональной деятельности.

Выраженная прямая корреляционная зависимость выявилась между процессуальной мотивацией труда и ориентацией на «менеджмент» ( $r = 0,453$ ;  $p < 0,001$ ). Следовательно, высокому уровню процессуальной мотивации соответствуют высокие показатели ориентации на управленческую деятель-

ность. Для менеджеров характерна поглощенность самим процессом деятельности, они интересуются не только результатами труда, но и ее ходом.

Выявлена выраженная корреляция между процессуальной мотивацией и ориентациями «стабильность места жительства» ( $r = 0,476$ ;  $p < 0,001$ ), «интеграция стилей жизни» ( $r = 0,489$ ;  $p < 0,001$ ). Это свидетельствует о том, что данные карьерные ориентации руководителя значимы в течение всей профессиональной деятельности и являются фоном, обеспечивающим успешность ее осуществления.

Основные мотивы-стимулы, согласно методике И.Г. Кокуриной, – это «труд», «деньги» и «коллектив». С целью выяснения характера корреляционных связей между данными мотивами и карьерными ориентациями был проведен корреляционный анализ Пирсона. Полученные данные представлены в таблице 3.

Таблица 3.

*Корреляции показателей карьерной ориентации и мотивов-стимулов в выборке менеджеров*

Карьерные ориентации	«Деньги»	«Коллектив»	«Труд»
Профессиональная компетентность	0,572***	0,437***	0,541***
Менеджмент	0,621***	0,522***	0,583***
Автономия	0,689***	0,245	0,253
Стабильность работы	0,227	0,438***	0,427**
Стабильность места жительства	0,543***	0,421**	0,426**
Служение	0,231	0,582***	0,623***
Вызов	0,362**	0,256	0,474***
Интеграция стилей жизни	0,624***	0,323*	0,331*
Предпринимательство	0,762***	0,234	0,544***

Примечание \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \*\*\* –  $p < 0,001$ .

Из таблицы 3 видно, что высокая корреляция наблюдается между теми мотивами-стимулами и карьерными ориентациями, которые должны быть связаны по смыслу, то есть по сферам деятельности и по приоритетам. Так, возможность предпринимательства, независимости менеджера напрямую связана с наличием денежных и материальных средств. Материальные средства также необходимы работнику и для поддержания определенного образа жизни, семьи и удовлетворения потребностей человека. Хорошее денежное вознаграждение, получаемое за свою работу, побуждает человека оставаться на одном месте жительства, определяет и профессиональную компетентность. Материальный стимул побуждает руководителя повысить свой профессионализм. Выявлена статистически значимая связь между желанием получения высокого дохода и карьерной ориентацией на «менеджмент». Общеизвестно, что менеджеры являются одними из самых высокооплачиваемых работников.

Мотив-стимул «коллектив» связан с такими карьерными ориентациями, как «служение», «менеджмент», «профессиональная компетентность». Коллектив влияет на повышение профессиональной компетентности руководителя, на соответствующее осуществление им управленческой деятельности. Для руководителя ценностным является стремление служить своему трудовому коллективу, приносить пользу людям, обществу. Благоприятный социально-психологический климат, царящий в коллективе, способствует формированию у менеджеров ориентации на сохранение стабильности своего рабочего места и стабильности места жительства, а также способствует формированию ценностного отношения к жизни в целом.

Мотив-стимул «труд» связан почти со всеми карьерными ориентациями руководителя: «служение», «менеджмент», «предпринимательство», «профессиональная компетентность», «вызов», «стабильность работы», «стабильность места жительства». Труд руководителя предполагает его профессиональную компетенцию. Выраженная корреляционная связь между стимулом «труд» и ориентацией на «менеджмент» означает, что в труде руководителя первостепенное значение имеет ориентация на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации.

Статистически значимая связь между мотивом-стимулом «труд» и ориентацией на «служение» означает, что при увеличении мотива-стимула «труд» увеличивается ориентация менеджера трудиться для того, чтобы принести пользу не только близким людям, но и другим людям, обществу в целом.

Таким образом, все рассмотренные нами карьерные ориентации менеджера, за исключением автономии, рождаются непосредственно в трудовой деятельности (табл. 3). Поистине резервы труда огромны для развития личностного потенциала профессионала, в том числе и мотивационной сферы.



Итак, можно подвести итоги. В условиях трансформации российского общества, построенного на господстве рыночной экономики, предприятия и организации стоят перед необходимостью работать по-новому, внедрения инноваций в свою деятельность, формирования у работников экономического мышления и поведения. В период рыночных преобразований появилось большое количество коммерческих организаций. Активное участие в трудовой деятельности способствует развитию у руководителей профессионально важных качеств: интеллекта, способности к адаптации, профессиональной и социальной компетентности, коммуникативных, организаторских способностей, ответственности, дисциплинированности, активности, радикализма, сильной воли, целеустремленности, саморегулятивных умений, предприимчивости, способности творчески решать проблемы. На руководителях среднего звена данных организаций лежит ответственность за планирование, организацию и управление сотрудниками, принятие управленческих решений и обеспечение эффективности работы своего подразделения.

В нашей стране увеличивается число эффективных руководителей, соответственно, появляется конкуренция. Конкуренцию, как правило, выдерживают целеустремленные люди, профессионально компетентные, стремящиеся преуспеть в жизни, добиться успеха в карьере. Проблема карьерного роста является актуальной не только для работающих людей, но и специалистов в области психологии управления и карьеры, организационной психологии, психологического консультирования. В наше время в сознание масс насаждается образ социально успешного человека, в том числе и достигшего карьерных успехов, как наиболее приемлемый и желательный. Он включает следующие черты: уверенность в себе, целеустремленность, самостоятельность, решительность, компетентность и т.д. Многие люди стремятся соответствовать типу успешного человека, чтобы быть принятым и признанным в обществе. Для конкурентоспособности человек должен иметь определенные внутренние ресурсы и возможности. Одним из факторов эффективности трудовой деятельности личности является мотивация. Исследование карьерных ориентаций руководителя позволит осуществить прогноз и управление карьерным ростом личности.

Для владельцев компаний является значимым не только получение прибыли, ее приумножение, но и продвижение ее вперед. Но часто этого не происходит. В связи с этим важно знать систему мотивации деятельности руководителей, чтобы и менеджеры и собственники компаний стремились к общей цели – процветанию компании.

Нами были изучены доминирующие карьерные ориентации и мотивы трудовой деятельности менеджеров. Среди менеджеров коммерческих организаций наиболее приоритетной карьерной ориентацией был «вызов». Такие менеджеры были ориентированы на решение трудных профессиональных задач, преодоление препятствий, трудностей ради победы в конкурентной борьбе. Карьера для них означает постоянный вызов их профессионализму. Для них характерна готовность к принятию этого вызова.

На втором месте по значимости была ориентация на «предпринимательство», что свидетельствует о стремлении менеджеров на создание чего-то нового: или нового дела, или создания новых товаров и услуг.

Среди смыслообразующих мотивов трудовой деятельности менеджеров преобладающее место в иерархической структуре мотивации занимает мотив достижения. Менеджеры стремятся к достижению успеха в решении поставленных ими целей, задач. Затем далее располагаются по убыванию мотив конкуренции, преобразовательный и коммуникативный.

Среди основных мотивов-стимулов трудовой деятельности – денег, коллектива и собственно труда – у менеджеров преобладает «труд».

Нами установлены устойчивые связи между рядом мотивов трудовой деятельности и карьерными ориентациями.

Полученные нами результаты можно объяснить объективными законами общественного развития. В обществе постоянно происходят определенные процессы, которые изменяют нормы и ценности, attitudes людей, их представления о социальном мире, экономические представления, а также влияют на изменение мотивационной сферы личности, в том числе мотивов трудовой деятельности и карьерных установок.

Одним из важнейших факторов развития карьерных ориентаций и профессиональной мотивации является непосредственная включенность менеджера в трудовую деятельность. Социальная ситуация развития менеджеров и задаваемые ею мотивы трудовой деятельности оказывают влияние на структуру и содержание системы карьерных ориентаций.

Иерархическая система трудовой мотивации менеджеров отличается своеобразием на определенном этапе их карьерного продвижения, деловой жизни: на этапе достижения успеха и завоевания признания в организации, а также на начальном этапе достижения высокого уровня профессионализма, расширения сферы приложения способностей, что связано со спецификой вхождения их в управленческую деятельность. Профессионализация оказывает влияние на развитие мотивации трудовой деятельности и карьерных установок на уровне субъекта деятельности.

Мы считаем, что необходимо осуществлять целенаправленную работу, направленную на формирование трудовой мотивации и карьерных ориентаций не только на этапе профессиональной подготовки менеджеров, но и на этапе осуществления ими профессиональной деятельности.

#### Литература

1. Абдулова Т.И. Психология менеджмента. – М.: Изд-во МГУ. 2003.
2. Ананьев Б.Г. О проблеме современного человекознания. – М.: Наука, 1977.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2000.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2003.
5. Кокурина И.Г. Методика изучения трудовой мотивации. – М.: Изд-во МГУ, 1990.
6. Кокурина И.Г. Социально-психологические аспекты мотивации трудовой деятельности: дис. ... канд. психол. наук. – М., 1984.
7. Леонтьев В.Г. Психологические механизмы мотивации учебной деятельности. – Новосибирск. 1992.
8. Немов Р.С. Психология: в 2 кн. – Кн. 1. – М.: Просвещение. 1994. – С. 390-427.
9. Общая психология / под ред. А.В. Петровского. – М.: Просвещение. 1986. – С. 93-126.
10. Овсейчик Н.В. Карьерные ориентации и жизненные цели работников железнодорожного транспорта // Вестник Бурятского госуниверситета. – Вып. 4. Психология. Социальная работа. – Улан-Удэ. 2007. – С. 96-98.
11. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. – СПб: Речь, 2000. – С. 195-225.
12. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – СПб.: Питер, 2004.
13. Терентьев В.А. Эмоции в мотивах поведения // Материалы III науч. конф. по проблемам психологии воли. – Рязань. 1970.
14. Толстая А.Н. Управление карьерой в организациях // Психология управления / под ред. А.В. Федотова. – Л., 1991.
15. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – СПб: Питер, 2003.
16. Atkinson J.W. Motivational Determinants of Taking Behavior. NY., 1957.
17. McClelland D.C. The achieving Society. NY., 1961.

## СТРУКТУРА ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ У МЕНЕДЖЕРОВ

С.И. Анонова

*В статье рассматриваются индивидуальные интегральные характеристики руководителей коммерческих и государственных (бюджетных) организаций, являющиеся структурными компонентами организаторских способностей.*

## THE STRUCTURE OF MANAGERS' ORGANIZING ABILITIES

S.I. Anonova

*The individual integrated characteristics of the heads of commercial and state (budgetary) organizations as structural components of organizing abilities are considered in the article.*

Проблема изучения организаторских способностей является одной из традиционных и важнейших проблем психологической науки. Ее исследованию посвящено большое количество работ (А.Г. Ковалев, В.Н. Мясников, Л.И. Уманский, А.Л. Журавлев, Р.Л. Кричевский, Е.С. Кузьмин, В.Ф. Рубахин, В.М. Шепель, С. Джибб, Э. Гизелли, Э. Браун, Р. Уотермен и др.). Однако данная проблема в зарубежной литературе изучается в русле проблемы лидерства, концепции которых во многом противоречивы и неравноценны. В научной литературе отечественных авторов организаторские способности менеджера недостаточно изучены в условиях современной российской действительности. Анализ отечественных и зарубежных работ показал, что существуют разные подходы к определению структуры организаторских способностей у менеджеров. К сожалению, на сегодняшний день не определена в полной мере единая структура организаторских способностей.

Рассматривая проблему организаторских способностей в своих работах, А.Г. Ковалев и В.Н. Мясников отмечают, что организаторская деятельность очень сложная, требующая от организатора и больших знаний, и высокого уровня интеллектуального развития, и определяющих характерологических качеств. В структуре организаторских способностей они выделяют «опорные» и «ведущие»