

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

*Работа представлена кафедрой психологии здоровья
Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы.
Научный руководитель – доктор медицинских наук, профессор В. Г. Белов*

В современных социально-экономических условиях возрастает роль и значение человеческого фактора, и поэтому нельзя не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этим мотивации. Мотивация персонала на достижение высоких показателей в профессиональной деятельности является особенно актуальной для современной России. В данной статье анализируются диагностические показатели мотивации персонала с учетом их социально-психологических реалий.

The role and significance of the human factor increases in the modern social and economic conditions and, therefore, regularities of human behavior and motivation, which is closely connected with them, should be taken into consideration. Motivation of staff for achieving high results in professional activity is a very topical question for modern Russia. The author of article analyses diagnostic parameters of staff motivation considering social and psychological realities.

Еще со времен Ф. У. Тейлора существовала система денежного вознаграждения за труд работника. Эффективный менеджмент и в настоящее время пользуется системой вознаграждения, одним из его стимулов являются деньги. Но кроме них существуют и другие стимулы труда.

Деятельность всегда побуждается определенными мотивами. Мотивы – это то, ради чего выполняется деятельность. Понятие «мотив» (от *лат.* *move* – двигать, толкать) означает побуждение к деятельности, побудительную причину действий и поступков. Мотивы могут быть различные: интерес к содержанию и процессу деятельности, долг перед обществом, самоутверждение и т. п.

Например, работника к деятельности могут побуждать следующие мотивы: самореализация; познавательный интерес; самоутверждение; материальные стимулы (денежное вознаграждение); социальные мотивы (ответственность, принесение пользы обществу); идентификация с кумиром.

Если человек стремится к выполнению определенной деятельности, можно сказать, что у него есть мотивация. Например, если у руководителя есть желание всех подчинять, то это свидетельствует о наличии высокого уровня мотивации к власти.

Мотивация – это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности; к ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека.

Мотивы – это относительно устойчивые проявления, атрибуты личности. Мотивы являются относительно устойчивыми образованиями личности, однако мотивация включает в себя не только мотивы, но и ситуативные факторы (влияние различных людей, специфика деятельности и ситуации). Такие ситуативные факторы, как сложность задания, требования руководства, установки окружающих людей, сильно влияют на мотивацию человека в данный промежуток времени. Ситуативные

факторы динамичны, легко меняются, поэтому существует возможность влиять на них и на активность в целом. Интенсивность актуальной (действующей «здесь и теперь») мотивации состоит из силы мотива и интенсивности, ситуативных детерминант мотивации (требований и влияния других людей, сложности задания и т. п.). Например, мотивация деятельности и активности работника зависит не только от интенсивности мотивов (стабильных личностных образований, которые проявляются в различных обстоятельствах), но и от требований, установок руководителя и других ситуативных факторов.

Согласно теории иерархии потребностей А. Маслоу, если человек не удовлетворил свои базисные потребности (физиологические и потребности в безопасности и стабильности), организация сможет положительно воздействовать на его мотивацию, предоставляя достаточный уровень заработной платы, определенные льготы и гарантии занятости. Для работников с потребностями более высокого уровня эти элементы не будут оказывать стимулирующего воздействия. Чтобы мотивировать таких работников, организация должна предоставлять им возможности для самореализации, приобретения социального статуса и т. д. Практическая сложность применения теории Маслоу заключается в том, что существует множество способов удовлетворения потребностей человека, особенно потребностей более высокого порядка: потребность в статусе может быть удовлетворена за счет получения почетного звания, приобретения престижного автомобиля, занятия высокой должности или признания в качестве лучшего коммерческого агента в компании. Однако способы удовлетворения этой потребности могут не иметь ничего общего с потребностями организации в повышении эффективности использования рабочей силы.

Теория двух факторов, известная также как теория Херцберга, в определенной

степени преодолевает ограниченность теории иерархии потребностей, предоставляя руководителям практические рекомендации по стимулированию труда их подчиненных. В основе этой теории лежит положение о том, что существует два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников – факторы, связанные с внешними условиями (контекстом) труда, и факторы, связанные с содержанием труда.

Руководитель может воздействовать на работника как со стороны положительной мотивации, так и со стороны отрицательной мотивации.

Существуют следующие виды мотивов: мотив самоутверждения; мотив идентификации с другим человеком; мотив власти; процессуально-содержательные мотивы (интерес к процессу и содержанию деятельности); мотив саморазвития; мотив достижения; процессуальные (общественно значимые) мотивы; мотив аффилиации; негативная мотивация.

Наиболее значимыми мотивами для руководителя при управлении персоналом являются процессуально-содержательные мотивы (интерес к процессу и содержанию деятельности). Процессуально-содержательные мотивы – это побуждение к активности процессом и содержанием деятельности, а не к внешним факторам.

Смысл деятельности во время актуализации процессуально-содержательных мотивов заключается в самой деятельности (процесс и содержание деятельности является тем фактором, который побуждает человека проявлять физическую и интеллектуальную активность).

Экстринсивные мотивы – это такая группа мотивов, когда побуждающие факторы лежат вне деятельности. В случае действия экстринсивных мотивов к деятельности побуждает не содержание, не процесс деятельности, а факторы, которые непосредственно с ней связаны (например, престиж или материальные факторы).

Материал и методы исследования

Исходя из существующей проблемы о мотивировании персонала, целью данной работы являлась диагностика и изучение мотивационных аспектов личности руководителя.

Для достижения цели работы было обследовано 70 государственных служащих (руководителей) Санкт-Петербургской таможни в возрасте от 30 до 55-ти лет, при этом использовался комплекс психодиагностических приемов.

1. Методика **В. Э. Мильмана** «Диагностика мотивационной структуры личности». Согласно данным В. Э. Мильмана в структуре личности работника имеется два вида мотивации: производительная и потребительная. Производительная мотивация (ценности) детерминирует творческое развитие личности и способствует включению человека в социум. Этот вид ценностей ориентирует человека на будущее, в них предпосылки предметного, содержательного развития как отдельного индивидуума, так и общества в целом. Производительная мотивация, исходя из ее сути, является созидательной, так как способствует порождению общественно значимых материальных и духовных ценностей. Потребительная мотивация направлена на поддержание жизнедеятельности субъекта и обусловлена его натуральными потребностями. Опросник состоит из шести шкал: жизнеобеспечение (**Ж**); комфорт (**К**); социальный статус (**С**); общение (**О**); общая активность (**Д**); творческая активность (**ДР**); социальная полезность (**ОД**). Сумма баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует общежитийскую направленность; сумма баллов по шкалам Д, ДР, ОД характеризует «рабочую» направленность личности.

2. Опросник **А. Мехрабиана** «Определение уровня мотивации достижения успеха». Мотивация достижений, по мнению Г. Меррея, выражается в потребности преодолеть препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствовании.

ваться, соперничать с другими и опережать их, реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение. Данный опросник предназначен для диагностики двух мотивов личности: стремление к успеху и избежание неудач. Выясняется, какой из двух мотивов у человека доминирует.

3. Методика «Оценка удовлетворенности работой» В. А. Розановой. Эффективная деятельность работника во многом зависит от его удовлетворенности трудом. Это возможно, если человек ориентирован на содержание труда, когда он работает в благоприятных условиях, у него хорошо организова-

но рабочее место и трудовой процесс; благоприятные отношения с руководителями, коллегами, подчиненными, достаточное материальное вознаграждение (уровень заработной платы); есть перспектива профессионального роста и многое другое.

Результаты исследования и их обсуждение

Диагностировалась мотивационная структура личности у 70-ти руководителей Санкт-Петербургской таможни по методике В. Э. Мильмана (рис. 1). В ходе статистического анализа данных выявлено преобладание шкал Д, ДР, ОД, что характеризует «рабочую» направленность личности.



Рис. 1. Особенности мотивационной структуры личности по методике В. Э. Мильмана

У испытуемых явно выражена производственная мотивация, что способствует порождению общественно значимых материальных и духовных ценностей, тем самым ориентируя человека на будущее, в чем выражены предпосылки предметного и содержательного развития, как отдельного индивидуума, так и общества в целом.

Также изучался уровень мотивации достижения успеха по методике А. Мехрабиана (рис. 2), где диагностировалось два мотива личности: стремление к успеху и избежание неудач. Анализируя полученные результаты можно сделать следующие выводы, что у 91% руководителей доминирует мотив стремления к успеху, что выражается

в потребности преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствоваться, реализовываться и тем самым повышать самоуважение.

По методике В. А. Розановой «Оценка удовлетворенности работой» изучались микроклиматические условия труда, содержание деятельности, взаимоотношения с вышестоящим руководством, коллегами, подчиненными, возможности профессионального роста. В ходе статистического анализа выявлено, что 95% испытуемых вполне удовлетворены своей работой и занимаемой должностью.

Таким образом, по результатам исследований можно сделать следующие выво-



Рис. 2. Определение уровня мотивации достижения успеха по методике А. Мехрабиана

ды: руководители Санкт-Петербургской таможни вполне удовлетворены занимаемыми должностями; у них преобладает производительная мотивация; доминирует мотив стремления к успеху.

Реферат статьи. Изучалась мотивационная сфера личности у 70-ти руководителей Санкт-Петербургской таможни. Мотивация – это комплексное явление, которое во многом определяется индивидуальными

(социально-психологическими, физиологическими) особенностями сотрудника. Эффективное управление производственным поведением требует от руководителей высшего звена постоянного анализа и учета этих особенностей, а также организационного – контекста.

Ключевые слова: мотивация, потребности, эффективность профессиональной деятельности.