Каширский Д.В.^{1,2}, Макота Е.М.³, Сабельникова Н.В.³ Структура мотивации трудовой деятельности современного российского руководителя (на материале исследования менеджеров среднего звена, работающих в банковской сфере)

Kashirsky D.V.^{1,2}, Makota E.M.³, Sabelnikova N.V.³ The structure of work motivation of a modern Russian leader (based on the study of middle managers working in banking sector)

¹ Федеральный научно-клинический центр реаниматологии и реабилитологии, Москва, Россия

² Российский государственный социальный университет, Москва, Россия

³ Алтайский государственный педагогический университет, Барнаул, Россия

Проблема мотивации была и остается центральной как в общей психологии, так и в психологии труда, поскольку знание о факторах, являющихся предпосылкой к трудовой деятельности, имеет не только общепсихологическое, но и прикладное значение. В настоящее время проблема трудовой мотивации получила широкую и детальную проработку и в России, и за рубежом, однако в фокус исследовательских интересов психологов чаще попадали «рядовые» сотрудники организации, либо исследователи рассматривали работников в целом, не выделяя среди них представителей отдельных профессиональных групп, различающихся в том числе и уровнем занимаемой должности. При таком подходе к изучению трудовой мотивации работник превращается в абстрактно понятый субъект труда, тогда как конкретный носитель трудовой деятельности остается за скобками научных исследований.

В статье представлена факторно-аналитическая модель (иерархическая структура) мотивации трудовой деятельности современных российских руководителей. В исследовании приняли участие менеджеры среднего звена, работающие в банковской сфере (N = 123). В работе использованы: опросник «Словарь» (И.Г. Кокурина), опросники исследования мотивации успеха и избегания неудач (А.А. Реан) и мотива власти (Е.П. Ильин), методика диагностики мотивации профессиональной деятельности К. Замфира в модификации А.А. Реана. На основе процедур факторного анализа (РСА и СФА) выявлена и эмпирически подтверждена структура трудовой мотивации менеджеров. Установлено, что ведущим фактором трудовой мотивации руководителей является содержание процесса труда, стремление к саморазвитию, включение в команду и самореализация в среде единомышленников. В процессе труда менеджерам важно удовлетворять свои потребности в социальном престиже, чтобы труд приносил признание со стороны других людей и обеспечивал продвижение в карьере. Весьма значимой является материальная составляющая труда, а также желание испытывать на работе эмоци-

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой...
ональный комфорт без чрезмерной критики коллег и вышестоящего начальства. В исследовании получили подтверждение положения теорий Дж. Аткинсона и Д. Макклелланда о мотивации достижений, а также теорий, ставящих процесс труда в центр понимания трудовой мотивации. Выявлены субъективные смыслы, вкладываемые руководителями в разделяемые ими мотивационные категории, такие как «деньги», «коллектив» и «труд». В работе нашли отражение теоретические положения отечественной психологии, ориентирующие на проведение смыслового анализа всякой деятельности (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев и др.), в том числе трудовой (И.Г. Кокурина и др.). Полученные результаты могут быть использованы для психологического сопровождения профессионального саморазвития руководителей, а также лечь в основу дальнейших исследований трудовой мотивации современных российских управленцев.

Ключевые слова: мотивация, управление, трудовая деятельность, структура трудовой мотивации, менеджеры среднего звена, банковская сфера

Проблема мотивации была и остается центральной как в общей психологии, так и в психологии труда, поскольку знание о факторах, выступающих в качестве предпосылок трудовой деятельности, имеет не только общепсихологическое, но и прикладное значение. Для общей психологии трудовая мотивация – прекрасный объект исследования движущих сил человеческого поведения и деятельности, причем такого исследования, которое может разворачиваться в процессе реальной жизнедеятельности сотрудника организации. Для прикладной психологии проблема мотивации крайне важна со стороны знания реальных механизмов, объясняющих процесс побуждения к труду, направленности трудовой деятельности, а также процессов смыслообразования работников.

Отдельной проблемой является мотивация труда руководителей, которая, впрочем, довольно часто остается в стороне от исследователей. Однако значение этой проблемы трудно переоценить: руководитель является важнейшим звеном в системе управления производством, ведь его действия определяют специфику функционирования всей системы производства (характер используемых технологий, результативность деятельности, конкурентоспособность предприятия, принятый на работу персонал и др.). Руководитель определяет психологический климат внутри коллектива, побуждает сотрудников к достижению целей организации, координирует усилия в ходе рабочего взаимодействия. Руководитель должен иметь уважение в организации, так как его поддержка членами коллектива, особенно в современных условиях перманентного кризиса, охватившего все сферы жизни нашего общества, является надежной основой, без которой ни один управленец, каким бы компетентным специалистом он ни был, не сможет осуществлять успешное руководство организацией.

Современные социокультурные условия предъявляют к руководителю высокие требования, которые касаются не только уровня образованности, профессиональных и деловых качеств, но и психологического строя его личности. Руководитель, который сам по-настоящему не включен в рабочий процесс, тот, для кого интересы дела не являются интересами первостепенной важности, не может выступить для других «живым мотиватором» организационных процессов. Такой руководитель скорее вызовет к жизни обратный процесс. Так, низкий уровень его трудовой мотивации напрямую отразится на мотивации сотрудников. При этом механизм такого «мотивационного заражения» происходит для работников чаще всего неосознанно, поэтому трудно поддается отслеживанию и коррекции. В результате снижается трудовая дисциплина сотрудников предприятия, в работе появляется халатность, растёт ротация кадров, что приводит в результате к снижению эффективности деятельности всего предприятия. Таким образом, в основе спада экономических показателей функционирования организации может лежать система объективных психологических факторов, связанных с мотива-

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой...
цией трудовой деятельности руководителя.

Интересно (в психологическом плане), что в ряде случаев трудовая мотивация руководителя находится на довольно высоком уровне, однако за счет своего качественного своеобразия, например, выраженной ориентации на социальный престиж, стремления к получению прибыли любой ценой, сверхмотивированности, невротического «ухода в работу» и пр., это может приводить к неблагоприятным последствиям для психологического микроклимата в коллективе и для ведения бизнеса.

Теоретические основания исследования

Проблема мотивации и стимулирования трудовой деятельности – одна из центральных как в психологии, так и в менеджменте, причем интерес к данной теме с течением времени не ослабевает, а только усиливается [Горшунов, 2018; Егорова, 2007; Иванников, Монроз, 2014; Измайлова, 2008; Карпов, 2011; Каширский, Макота, 2012; Когдин, 2012; Кокурина, 2011; Константинова, 2018; Корзенко, 2015; Краснова, 2014; Кузьмина и др., 2017; Прохорова, Ким, 2012; Прошкин, 2013; Савенко, 2016; Филатова, 2012; Шахова, Шапиро, 2015; Шмаков, Топоркова, 2013; и др.].

Анализ этих и многих других работ показывает: практически всеми отечественными авторами подчеркивается, что трудовая мотивация является специфическим видом мотивации человеческого поведения. Так, по мнению А.Я. Кибанова, мотивы трудовой деятельности входят составной частью во всю совокупность мотивов человека, исследователь определяет мотивацию трудовой деятельности как «стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации» [Кибанов, 2009, с. 61]. При этом «мотивационная сфера любого субъекта, включенного в трудовую деятельность, является системным образованием и строится на материальных, духовных и социальных потребностях» [Черемошкина, 2004, с. 75–79]. Е.А. Куприянов и А.Г. Шмелев рассматривают мотивацию труда как «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [Куприянов, Шмелев, 2006, с. 59]. По Е.П. Ильину, мотивация трудовой деятельности – это совокупность побудительных причин, которые заставляют человека заниматься трудом [Ильин, 2008]. И.Г. Кокурина определяет трудовую мотивацию как процесс наполнения смыслами наиболее значимых стимулов труда. В результате такого смыслообразования возникает структура в виде иерархически расположенных смыслообразующих мотивов, способная ока-

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой... зывать влияние на трудовую мотивацию работника [Кокурина, 1985; Кокурина, 1990]. Вы- сказанные положения представляются нам крайне важными для организации и проведения исследования руководителей, поэтому рассмотрим концепцию И.Г. Кокуриной более по- дробно.

В табл. 1 представлена классификация смыслообразующих мотивов трудовой деятельности (по И.Г. Кокуриной) [Кокурина, 1985, с. 98–100].

Таблица 1

Смыслообразующие мотивы трудовой деятельности

№	Вид деятельности	Результат труда	Процесс труда
1	Преобразовательная деятельность	Ориентация на результат, получение продукта	Деятельность ради нее самой, с целью достижения мастерства
2	Коммуникативная деятельность	Активное взаимодействие с другими, общение в труде, помощь другим людям	Сохранение позитивных отношений с другими
3	Утилитарно-прагматическая деятельность	Удовлетворение потребностей, не связанных с трудом	Рассмотрение труда как траты энергии, сил, стремления к сохранению здоровья
4	Кооперативная деятельность	Рассмотрение труда со стороны его общественной полезности, значимости общества в целом	Рассмотрение труда со стороны его полезности для близких людей
5	Конкурентная деятельность	Быть лучше других, иметь высокий авторитет	Быть не хуже других
6	Достиженческая деятельность	Преодоление преград, постановка перед собой сверхзадач	Самосовершенствование, развитие своих способностей

Согласно И.Г. Кокуриной, в качестве ведущих смыслообразующих мотивов трудовой деятельности работника может выступать один из шести базовых смыслов, представленных в табл. 1. Так, одни люди рассматривают труд сквозь идею преобразования мира, другие – через призму утилитарности или конкуренции и т.д. В зависимости от преобладания тех или

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой...
иных мотивов можно говорить о трудовой направленности личности сотрудника организации. И.Г. Кокурина подчеркивает, что человек наполняет любую деятельность, в том числе и трудовую, субъективными смыслами, и выделяет шесть базовых или универсальных смыслов: преобразование, коммуникация, прагматика, кооперация, конкуренция и достижение. Каждый из этих смыслов характеризуется либо процессуальной, либо результирующей ориентацией. В основе такого разделения лежит представление В.Г. Асеева [Асеев, 1976], в соответствии с которым в основе процессуальной ориентации находится общая потребность человека в деятельности, его желание работать, т.е. когда интерес представляет сам процесс труда. Основу результирующей ориентации составляет целевая установка на получение конкретного результата труда.

Проблема трудовой мотивации хорошо разработана в зарубежной науке, где она представлена рядом теоретических концепций, которые можно условно разделить на четыре большие группы в зависимости от сделанного в них акцента на тот или иной аспект в понимании трудовой мотивации: потребности, когнитивные процессы, поведение или непосредственно трудовая деятельность [Jeh, Britt, 2014].

Первая группа теорий (обозначим их G1), ставящих потребности в центр понимания трудовой мотивации [Maslow, 1943; Atkinson, 1971; McClelland, 1961; Alderfer, 1972; и др.], фокусируется на исследовании стремлений сотрудников организации удовлетворять различные потребности в процессе труда. Таким образом, эти теории исходят из того, что в основе трудовой мотивации лежит процесс удовлетворения потребностей. При этом диапазон исследуемых потребностей варьируется от базовых физиологических потребностей, необходимых для выживания организма, до высших потребностей в самоактуализации и самотрансценденции личности. Среди теорий данной группы, на наш взгляд, заслуживают внимания работы Дж. Аткинсона и Д. Макклелланда, а также их учеников и последователей, посвященные изучению потребности в достижениях как движущей силы трудовой мотивации персонала. Так, по мнению Дж. Аткинсона, эффективность работы сотрудника определяется потребностями в достижении, во власти, в принадлежности к группе, а исследования Д. Макклелланда показали, что для работников с выраженной потребностью в достижениях характерны склонность к средней степени риска (рассчитанному риску), необходимость обратной связи (сличение собственных действий с достижением цели), ориентация на результат труда, а также увлеченность работой.

К когнитивным теориям трудовой мотивации (G2) могут быть отнесены теория справедливости Дж. С. Адамса, теория ожидания В. Врума, теория постановки цели Э. Лока и др. Теория справедливости [Adams, 1963; Ambrose, Kulik, 1999; Mitchell, Daniels, 2003; и др.] объясняет

трудовую мотивацию как когнитивный процесс оценки, посредством которого работник стремится достичь баланса между затраченными усилиями на рабочем месте и полученными (или ожидаемыми) результатами или вознаграждениями. В теории справедливости утверждается, что у мотивированного работника личные затраты и полученные в результате вознаграждения примерно уравновешены. Однако в случае, если затраты работника превосходят реальное или ожидаемое вознаграждение, его трудовая мотивация снижается. В целом, теория справедливости доказала свою состоятельность в ситуациях, когда необходимо объяснить недостаточную мотивированность работника, однако не смогла продемонстрировать свою полезность в понимании факторов, влияющих на повышение трудовой мотивации у персонала.

Согласно теории ожидания [Vroom, 1964; Lawler, Jenkins, 1992; и др.], сотрудник будет работать лучше и усерднее, если он считает, что его дополнительные усилия приведут к значимым для него вознаграждениям. Таким образом, чтобы повысить мотивацию труда персонала, необходимо знать, что значимо и важно для сотрудников, т.е. что с их точки зрения является желаемым результатом их труда. Применение данной теории на практике показало ее ценность в вопросах разработки системы стимулирования работников, ведущей за собой повышение мотивации и эффективности деятельности.

Сторонники теории постановки целей [Carson и др., 1994; Locke, Latham, 2006, Locke, 1996; Locke, 2001; и др.] утверждают, что самый простой ответ на вопрос о том, почему одни люди работают лучше, чем другие, заключается в различиях целей, которые ставят перед собой работники. Установлено, что более конкретные и амбициозные цели приводят к улучшению производительности труда, чем цели более простые или сформулированные в общем виде. В этой теории утверждается, что цели должны быть конкретными, ограниченными во времени и трудными [Locke, Latham, 2002]. Пока человек принимает цель, обладает способностью ее достигать и не имеет противоречивых целей, существует положительная линейная связь между сложностью цели и выполнением задачи [Locke, Latham, 2006]. Соответственно, практические приложения данной теории заключаются в разработке для сотрудников организации плана действий, предназначенного для их стимулирования и последовательного направления к достижению цели. Однако несмотря на то, что технологии работы, основанные на данной теории, давно взяты на вооружение менеджерами во всем мире, исследования показывают, что данная теория трудовой мотивации может быть применима не во всех ситуациях. Например, при решении задач, требующих от работника творческой импровизации, постановка целей может им даже мешать. Поскольку четкость в постановке цели имеет в этой теории важное значение, наличие множественных целей может создать путаницу в сознании

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой... работника и не приведет к нужному результату.

Нахождение в ситуации неопределенности и принятия решения в ограниченный временной диапазон при удержании в сознании одновременно нескольких целей – специфическая особенность современного руководителя (тем более в условиях нашей страны). Поэтому в условиях многозадачности более значимыми для управленца оказываются навыки коммуникации, включая обратную связь с подчиненными, последовательность действий и скорость принятия решений.

Поведенческий подход к мотивации (G3) опирается на принципы и законы бихевиоризма, разработанные и экспериментально подтвержденные Б.Ф. Скиннером. Эта технология весьма эффективно используется для поощрения требуемого поведения сотрудников организации и непоощрения поведения, которое не устраивает работодателя. Любой внешний стимул, который способен привести к требуемой реакции, нередко используется в качестве подкрепления. Поведение сотрудника может быть сформировано также и в процессе специально организованного обучения, четко продуманной системы поощрений и наказаний [Jex, Britt, 2014].

И наконец, теории, ставящие сам процесс труда в центр понимания трудовой мотивации (G4) (двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория характеристик труда Г.Р. Олдхема и Дж. Хакмана, теория саморегуляции П. Мучински, теория вовлеченности в работу В. Шауфели и др.), утверждают, что ключ к пониманию трудовой мотивации лежит в особенностях самой трудовой деятельности, выполняемой сотрудником, начиная от дизайна и удобства рабочего места, удовлетворенности графиком работы и заканчивая содержанием процесса труда.

Согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга [Herzberg и др., 1959; Schultz & Schultz, 2010; и др.], содержание выполняемой человеком работы является главным источником его трудовой мотивации. Ф. Герцберг утверждал, что деньги, как и любое другое материальное стимулирование, являются наиболее эффективной формой мотивации работника. Наоборот, высокий уровень того, что он называл «гигиеническими» факторами или факторами «здоровья» (зарплата, безопасность и условия работы, система введенных в организации дополнительных льгот), могут лишь снизить неудовлетворенность сотрудников, но не повысить их мотивацию. Однако мотивирующие факторы, к которым он относил уровень сложности задачи, сам процесс трудовой деятельности, ответственность работников за продукт их труда, признание в коллективе и продвижение по службе, автономия в работе, возможности для творчества и т.д. могут повысить уровень удовлетворенности работника при условии достижения

хотя бы минимальных уровней «гигиенических» факторов.

Теория характеристик труда [Hackman, Oldham, 1980; Katz, 2013; и др.] пытается определить связь между основными аспектами труда, удовлетворенностью сотрудников, эффективностью деятельности и трудовой мотивацией. В своих практических приложениях данная теория направлена на то, чтобы повысить внутреннюю мотивацию сотрудников. Для этого необходимо предоставить им возможности для использования в работе разнообразных умений и навыков, содействовать в осуществлении четко сформулированного плана реализации большего проекта, делать возможным решение сотрудниками задач, важных для жизни и деятельности других людей, обеспечить сотрудникам высокий уровень самостоятельности и свободы в работе (что дает им возможность чувствовать ответственность за результаты собственного труда), своевременную обратную связь по поводу их эффективности. Все это вдохновляет работника на саморазвитие и дальнейший профессиональный рост. Совокупный эффект переживаемых сотрудниками психологических состояний вследствие создания данных условий приводит к необходимым личностным достижениям, а также к росту эффективности работы организации. Это способствует появлению внутренней мотивации и удовлетворенности своей деятельностью, влечет за собой повышение качества труда, приводит к снижению ротации кадров и числа прогулов.

Теория саморегуляции [Muchinsky, 2012 и др.] основана на постановке целей и получении своевременной обратной связи, которая должна отслеживаться для повышения вероятности достижения желаемого результата. Предполагается, что люди сознательно ставят перед собой цели, которые направляют их поведение. В то же время люди обладают самоконтролем и самооценкой, с помощью которых происходит сличение совершаемых действий с планируемым результатом.

Теория вовлеченности в работу [Schaufeli, Bakker, 2010] исходит из того, что мотивация задействует энергию «потока», который образуется, когда человек сосредотачивается на задаче, физически, эмоционально и интеллектуально погружаясь в работу, и по большому счету просто растворяется в ней. Выделяют три аспекта вовлеченности в работу: энергия (человек испытывает напор и рвение к работе), самоотверженность и преданность делу (человек испытывает чувство гордости за свою работу и ориентирован на решение задачи), поглощенность работой (возможность погрузиться в работу и испытать «чувство потока»).

Проведенный анализ показывает, что в настоящее время проблема трудовой мотивации получила достаточно широкую и детальную проработку, однако в фокус исследовательских интересов психологов чаще попадали сотрудники, являющиеся «рядовыми» исполнителями,

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой... либо исследователи рассматривали работников организации в целом, не выделяя в их среде представителей отдельных профессиональных групп, различающихся в том числе и уровнем занимаемой должности. При таком подходе к изучению трудовой мотивации работник превращается ни во что иное, как абстрактно понятый субъект труда, тогда как конкретный носитель трудовой деятельности – подчиненный или руководитель, представитель банковской сферы или среднего бизнеса и т.п., остается за скобками научных исследований. В том числе и поэтому, несмотря, однако, на всю свою значимость и актуальность, вопросы мотивации труда руководителей на данный момент не получили всестороннего и детального анализа и подробного освещения. Крайне мало эмпирических исследований на эту тему в психологии, отсутствует и целостная теоретическая концепция, которая бы давала представление о мотивации труда современных руководителей.

Данная концепция должна отражать существующие социокультурные реалии, т.е. учитывать менталитет и систему ценностей общества, в котором работает руководитель, экономические механизмы, регулирующие деятельность организации, и другие релевантные факторы, которые, несомненно, накладывают отпечаток на сознание и личность управленца, и в частности, на особенности мотивации его трудовой деятельности. Не имея под рукой некоторой законченной и целостной концепции трудовой мотивации руководителя, мы попытались определить, какие из теоретических представлений, существующих в настоящее время в предметной области, называемой «психология трудовой мотивации», могут лечь в основу проводимого нами исследования мотивации трудовой деятельности современного российского руководителя.

С самого начала следует отметить, что поведенческие теории (G3) не отвечают на вопрос о том, какие мотивы могут лежать в основе трудовой деятельности работника или, как в нашем случае, управленца. На основе теорий научения можно сформировать у менеджеров определенные навыки с заранее заданными свойствами. Но перед тем как приступать к этой работе, нужно иметь полное представление об этих свойствах и характеристиках, ведь именно на выявление их и направлено наше исследование. Поэтому для нашей работы, ставящей перед собой прежде всего исследовательские, а не практические задачи, данная группа теорий не подходит. Также как не подходят и когнитивные теории (G2), направленные преимущественно на выявление факторов (предикторов, модераторов, медиаторов и др.), лежащих в основе мотивации трудовой деятельности, и стремящиеся понять, что именно, в каких условиях или с каким удельным «весом» и т.п. влияет как на удовлетворенность трудом сотрудников, так и на наличие реальных («осязаемых») эффектов от выполнения работником своих обязанностей.

Проблематике нашего исследования в большей мере удовлетворяют «потребностные» теории трудовой мотивации (G1), и особенно положения теорий Дж. Аткинсона и Д. Макклелланда о мотивации достижения, которая, на наш взгляд, должна характеризовать не только эффективного работника вообще, но и современного руководителя в частности. Рассуждая в логике данных теорий, можно сделать вывод о том, что мотивация достижения применительно к личности руководителя может быть представлена следующими структурными характеристиками: 1) собственно стремлением к достижениям (потребность в успехе, в продвижении по служебной лестнице, ориентация на конечный результат деятельности), 2) выраженной мотивацией власти (потребность реализовать собственные амбиции, достижение личного успеха; руководитель должен иметь навыки первоклассного менеджера, управленца, осуществлять руководство коллективом, оказывать влияние на сотрудников, добиваться их расположения, иметь высокий авторитет в коллективе), 3) принадлежностью к группе (взаимодействие и общение с членами коллектива ради общего дела), 4) увлеченностью работой (руководитель с высоким уровнем потребности в достижениях, как правило, полностью посвящает себя процессу труда и не любит оставлять работу незавершенной).

Обобщая, можно предположить, что одним из мотивов, лежащих в основе трудовой деятельности менеджера, является его ориентация на конечный результат труда в сотрудничестве с коллегами. Важными составляющими, обеспечивающими достижение руководителем конечной цели труда, являются его высокий социальный статус и уважение сотрудников. Поэтому в основе трудовой деятельности управленцев должны лежать и «внешние» (по отношению к содержанию его непосредственной трудовой деятельности) мотивы социального престижа и статуса. Наряду с этим центральное место в мотивационной структуре трудовой деятельности руководителя, вероятно, занимают мотивы саморазвития и самореализации, т.е. «внутренняя» (в известном смысле все мотивы личности являются внутренними, включая и «внешние») мотивация трудовой деятельности. При отсутствии данного мотива в общей структуре мотивации менеджеров трудно было бы говорить не только об эффективности такого управленца, но и о масштабе его личности, что является необходимым условием для оказания влияния на сотрудников вверенного ему подразделения. Данное положение согласуется в целом с рассмотренными в нашем кратком обзоре теориями, ставящими процесс труда в центр понимания мотивации трудовой деятельности (G4) и указывающими на то, что вовлеченность работника в производственный процесс является ярким проявлением и, соответственно, индикатором его высокой трудовой мотивации. Для нас будут важны также теоретические представления, заложенные в российской психологии, ориентирующие исследователя на проведение смыслового анализа всякой деятельности (Л.С. Выготский,

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой...
А.Н. Леонтьев и др.), в том числе и трудовой (И.Г. Кокурина и др.).

Таким образом, гипотеза нашего исследования заключается в предположении о существовании целостной структуры мотивации трудовой деятельности руководителей, составляющими звеньями которой являются следующие группы мотивов: 1) мотив достижения успеха (ориентация на результат), 2) внутренняя мотивация (ориентация на содержание процесса труда, профессиональное развитие и самореализацию), 3) внешняя мотивация (мотивы социального престижа и статуса), 4) мотив власти.

Цель нашей работы заключалась в выявлении факторной (иерархической) структуры мотивации трудовой деятельности современного российского управленца (на материале исследования руководителей среднего звена, работающих в банковском секторе).

Выборка

В исследовании приняли участие банковские служащие, руководители среднего звена ($N = 123$) – мужчины (18 чел., 14%) и женщины (105 чел., 86%) в возрасте от 26 до 63 лет ($M = 45,67$, $SD = 10,71$), имеющие общий стаж работы в банковской сфере не менее пяти лет ($M = 23,97$; $SD = 10,34$) и стаж работы в должности руководителя – не менее одного года ($M = 8,34$, $SD = 8,32$). Все участники исследования имели высшее образование. Выборку составили начальники отделов, руководители и координаторы проектов, блоков и направлений, главные и ведущие специалисты, имеющие в своем подчинении хотя бы одного сотрудника, т.е. выполняющие руководящие функции согласно своим должностным обязанностям. При этом топ-менеджеры, управленцы высшего профессионального звена, а также руководители, входящие в дирекцию банка, участия в исследовании не принимали.

Процедура исследования

Тестирование банковских служащих было организовано сотрудниками кадровой службы в рамках стратегической сессии, в которой принимали участие менеджеры среднего звена. Участникам исследования сообщалось, что материалы опроса позволят лучше понять феномен мотивации труда современных российских управленцев и лягут в основу работы по улучшению качества обслуживания клиентов. Исследование проходило анонимно в групповой форме и носило свободный характер. На любой стадии работы респонденты могли отказаться от участия в исследовании. Вначале работы участникам было предложено

заполнить небольшую анкету, после чего каждый из них получил бланки диагностических методик. Процедура исследования составила около 1 часа.

Методы

В работе использованы адекватные поставленным задачам диагностические методики, получившие широкое распространение в исследованиях: опросник «Словарь» (И.Г. Кокурина) [Кокурина, 1990; Кокурина, 2011], опросники исследования мотивации успеха и избегания неудач (А.А. Реан) [Реан, Коломинский, 1999] и мотива власти (Е.П. Ильин) [Ильин, 2008], методика изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфира в модификации А.А. Реана [Реан, 1999], направленной на изучение внутренней и внешней (положительной и отрицательной) мотивации трудовой деятельности работника. Внутренняя мотивация трудовой деятельности связана с содержанием самой деятельности (процесс и результат труда); внешняя мотивация – с удовлетворением потребностей, непосредственно к содержанию деятельности не относящихся. По мнению К. Замфира, внешняя мотивация подразделяется на положительные и отрицательные мотивы (см. табл. 2) [Реан, 1999].

Таблица 2

Структура мотивации трудовой деятельности (К. Замфир)

№	Вид мотивации	Описание	Примеры мотивации
1	«Внутренняя» мотивация	Трудовая деятельность имеет значение для человека сама по себе	удовлетворение от самого процесса и результата труда; полная самореализация в данной трудовой деятельности
2	«Внешняя положительная» мотивация	В основе мотивации трудовой деятельности лежит стремление к удовлетворению потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности	Денежный заработок; стремление к продвижению по службе; потребность в социальном престиже и уважении со стороны других людей
3	«Внешняя отрицательная» мотивация		Стремление избежать критики со стороны руководства и коллег; стремление избежать возможных

		наказаний или неприятностей
--	--	-----------------------------

Заметим, что, заполняя опросник К. Замфира (в соответствии с процедурой диагностики), участники исследования должны были дать оценку выраженности мотивов трудовой деятельности с четырех разных позиций: 1) в случае, если бы испытуемый был руководителем более высокого звена («Я – руководитель»); 2) с точки зрения своего руководителя («Мой руководитель»); 3) оценить выраженность мотивов в собственной работе («Моя мотивация»); 4) провести оценку выраженности разных мотивов труда с точки зрения своих коллег («Мои коллеги»).

Результаты

Для оценки структуры трудовой мотивации менеджеров среднего звена применялся факторный анализ методом главных компонент (РСА). Критерий адекватности выборки Кайзера-Мейера-Олкина и критерий сферичности (многомерной нормальности) Бартлетта указывают на то, что полученные в исследовании данные вполне применимы для проведения факторного анализа ($KMO = 0,6$, $\chi^2 = 491$, $df = 372$, $p \leq 0,001$). При решении вопроса о количестве выделяемых факторов использовался критерий Кэттелла (критерий отсеивания) – графический метод, связанный с построением диаграммы «каменистой осыпи», или графика собственных значений (рис. 1).

Рис. 1. График собственных значений (диаграмма «каменистой осыпи»).

По рис. 1 видно, что в точках графика с абсциссами 5 и 6 убывание величин собственных

значений слева направо максимально замедляется, поэтому, исходя из опытных данных, в структуре мотивации трудовой деятельности руководителей можно попытаться выделить, соответственно, пять или шесть факторов. Далее методом главных компонент с использованием процедуры Varimax вращения с нормализацией Кайзера было найдено шестифакторное решение (табл. 3, 4).

Таблица 3

Результаты факторизации (полная объясненная дисперсия)

Компонента (фактор)	Собственные значения	Объясняемый фактором процент общей дисперсии	Кумулятивные собственные значения	Кумулятивный процент общей дисперсии для каждого фактора
1.	13,08	26,16	13,08	26,16
2.	6,46	12,93	19,54	39,09
3.	6,25	12,50	25,80	51,60
4.	4,49	8,98	30,29	60,58
5.	2,36	4,73	32,66	65,32
6.	1,94	3,88	34,60	69,20

Из табл. 3 видно, что выделенные факторы объясняют около 70% общей дисперсии.

Таблица 4

Факторные нагрузки после вращения методом Varimax с нормализацией Кайзера (метод главных компонент)

	Номер компоненты (фактора)					
	1	2	3	4	5	6
I. «Внутренняя и внешняя мотивация» (К. Замфир)						
Внутренняя мотивация (Я – руководитель)	0,846*	0,020	0,062	0,196	0,127	0,268
Внутренняя мотивация (Мой руководитель)	0,842*	-0,008	0,063	0,094	0,235	0,152
Внутренняя мотивация (Моя мотивация)	0,835*	0,026	-0,036	0,228	0,091	0,286
Внутренняя мотивация (Мои коллеги)	0,779*	0,100	-0,067	0,228	0,025	0,264
Внешняя положительная мотивация (Я – руководитель)	0,090	0,081	0,268	0,202	0,846*	0,009
Внешняя положительная мотивация	0,218	-0,099	0,281	0,162	0,635	0,226

(Мой руководитель)								
Внешняя положительная мотивация (Моя мотивация)		0,163	0,132	0,330	0,181	0,781*	0,083	
Внешняя положительная мотивация (Мои коллеги)		0,239	0,110	0,266	0,240	0,748*	0,267	
Внешняя отрицательная мотивация (Я – руководитель)		0,489	0,047	0,173	-0,005	0,175	0,725*	
Внешняя отрицательная мотивация (Мой руководитель)		0,384	0,123	0,092	0,082	0,048	0,845*	
Внешняя отрицательная мотивация (Моя мотивация)		0,566	0,096	0,143	0,030	0,145	0,647	
Внешняя отрицательная мотивация (Мои коллеги)		0,313	-0,036	0,042	0,136	0,203	0,751*	
II. «Мотивация достижения и избегания неудачи» (А.А. Реан) и «мотив власти» (Е.П. Ильин)								
Мотивация успеха и избегание неудач		-0,056	-0,232	0,408	0,098	0,230	-	0,168
Мотив власти		-0,341	0,007	-0,302	-0,042	0,324	-	0,359
III. «Смыслообразующие мотивы трудовой деятельности» (И.Г. Кокурина)								
«Деньги»	Результат	Преобразовательный	-0,043	-0,879*	-0,076	0,008	-0,059	-0,020
		Коммуникативный	0,378	-0,671	0,049	0,012	0,078	-0,326
		Утилитарный	0,117	-0,806*	-0,016	-0,025	0,119	-0,148
		Кооперативный	-0,162	-0,818*	-0,071	-0,024	-0,211	-0,067
		Конкурентный	-0,284	-0,741*	-0,197	-0,141	-0,167	0,281
		Достижения	-0,065	-0,798*	-0,044	-0,155	0,003	0,009
	Процесс	Преобразовательный	0,096	0,788*	0,177	0,057	0,120	0,130
		Коммуникативный	-0,091	0,662	0,069	0,035	0,303	-0,143
		Утилитарный	-0,039	0,754*	-0,136	0,052	-0,090	0,157
		Кооперативный	0,035	0,806*	0,003	0,123	0,038	-0,126
		Конкурентный	-0,013	0,663	0,095	0,111	-0,004	0,331
		Достижения	0,159	0,521	0,140	-0,104	-0,239	-0,190
«Коллектив»	Результат	Преобразовательный	0,096	-0,085	-0,848*	-0,063	-0,095	-0,062
		Коммуникативный	-0,117	0,103	-0,589	0,189	-0,384	0,380
		Утилитарный	-0,066	0,011	-0,687	0,111	-0,239	0,113

		Кооперативный	-0,068	-0,016	-0,706*	-0,145	-0,150	-0,325
		Конкурентный	-0,087	-0,347	-0,628	-0,267	-0,195	-0,385
		Достижения	-0,012	-0,085	-0,824*	-0,154	-0,163	-0,080
	Процесс	Преобразовательный	0,166	0,023	0,755*	0,034	0,045	-0,012
		Коммуникативный	0,165	0,197	0,635	0,067	0,256	0,064
		Утилитарный	-0,058	0,005	0,748*	0,298	0,144	0,210
		Кооперативный	0,183	0,149	0,727*	0,048	0,342	-0,205
		Конкурентный	-0,268	0,065	0,713*	-0,120	0,335	0,131
		Достижения	0,050	0,009	0,825*	0,005	0,130	0,150
«Труд»	Результат	Преобразовательный	0,045	-0,051	-0,048	-0,839*	0,053	-0,127
		Коммуникативный	-0,273	-0,174	-0,049	-0,767*	-0,226	-0,079
		Утилитарный	-0,229	-0,113	-0,018	-0,811*	-0,216	-0,040
		Кооперативный	-0,148	-0,135	0,041	-0,728*	-0,139	-0,016
		Конкурентный	-0,260	-0,132	-0,204	-0,632	-0,154	0,080
		Достижения	-0,033	0,082	-0,191	-0,767*	-0,038	0,068
	Процесс	Преобразовательный	0,089	-0,009	-0,008	0,863*	0,191	0,106
		Коммуникативный	0,131	-0,029	-0,021	0,852*	0,047	0,115
		Утилитарный	0,224	0,205	0,217	0,622	0,036	-0,132
		Кооперативный	0,174	-0,033	0,086	0,799*	0,276	0,150
		Конкурентный	0,130	0,194	0,150	0,618	-0,305	-0,078
		Достижения	0,114	0,195	0,087	0,613	0,297	-0,076

Примечания. * Выделены факторные нагрузки $|a_{ij}| \geq 0,7$.

Из табл. 4 видно, что шкалы опросника А.А. Реана (мотивация достижения успеха и избегания неудач) и теста Е.П. Ильина (мотив власти) показали неудовлетворительные ($|a_{ij}| < 0,7$) корреляции с каждым из шести факторов, поэтому соответствующие переменные были исключены нами из анализа. В результате количество переменных, участвующих в последующей обработке и интерпретации результатов, было сокращено с 50 до 34. Далее адекватность полученной 6-факторной структуры трудовой мотивации банковских служащих – руководителей среднего звена была проверена с помощью конфирматорного факторного анализа (CFA). Гипотетическая модель CFA включала 6 латентных переменных (факторов), совпадающих по количеству с числом факторов, выделенных с помощью PCA. Каждый из этих латентных факторов (экзогенных переменных) в модели соотносился с набором явных переменных – его индикаторов (эндогенных переменных), в качестве которых выступа-

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой... ли выделенные выше 34 релевантных переменных, каждая из которых входила в соответствующий латентный фактор. Источниками специфичности эндогенных переменных являлись соответствующие ошибки, обозначенные в модели как e_1 , e_2 , ..., e_{34} (по количеству включенных в анализ переменных).

На следующем этапе была проведена оценка факторной структуры трудовой мотивации менеджеров среднего звена, работающих в банковской сфере, с помощью CFA. В результате было установлено, что критический коэффициент для многомерного эксцесса оказался значительно ниже пяти (с.г. < 5), что указывает на соблюдение требования многомерной нормальности переменных. В результате анализа были получены следующие показатели: $\chi^2 = 654,51$, $df = 614$, $p = 0,125$; CFI = 0,95, RMSEA = 0,06, которые указывают на вполне приемлемое соответствие тестируемой модели эмпирическим данным.

На рис. 2 представлена апостериорная 6-факторная модель структуры мотивации трудовой деятельности руководителей среднего звена, работающих в банковской сфере.

Отметим, что все регрессионные коэффициенты, полученные в модели, статистически высоко значимы. Таким образом, мы можем признать адекватность 6-факторной модели трудовой мотивации управленцев среднего звена, работающих в банковской сфере, и перейти к ее содержательной интерпретации.

Рис. 2. Апостериорная модель CFA трудовой мотивации руководителей среднего звена, работающих в банковской сфере.

Обсуждение

Выполним интерпретацию полученных факторов, предварительно отметив, что 1-й, 5-й и 6-й из них являются униполярными, они положительно нагружены какой-то одной из шкал опросника К. Замфира. В то время как 2-й, 3-й и 4-й факторы – биполярные, т.к. имеют два полюса – положительный и отрицательный (нагружают с разными знаками тот или иной фактор).

Первый фактор – «Содержание трудовой деятельности» (27% дисперсии). Первый (оказавшийся униполярным) фактор в структуре мотивации труда руководителей, нагруженный в большей мере шкалой «Внутренняя мотивация» (К. Замфир), указывает, что в основе мотивации трудовой деятельности руководителей лежит в первую очередь потребность управленцев в саморазвитии и самореализации, т.е. ведущим фактором трудовой мотивации менеджеров являются содержательные характеристики их профессиональной деятельности.

Второй фактор – «Деньги как средство самореализации» (12,4% дисперсии). Второй (биполярный) фактор объединяет некоторые из шкал методики И.Г. Кокуриной, относящиеся к категории «Деньги». Анализ шкал, вошедших в данный фактор, показывает, что категория «Деньги» имеет для управленцев разные смысловые оттенки. Например, это возможность приобретать разные вещи, которые смогли бы украсить или облегчить жизнь, или стимул для материального развития личности и общества в целом; деньги дают возможность иметь другие увлечения, помимо профессиональных, а также являются стимулом для решения сложных задач, требующих мобилизации внутренних ресурсов и др. Таким образом, деньги для руководителей выступают скорее в качестве мотива-стимула, чем смыслообразующего мотива, реализуя побудительную для трудовой деятельности функцию.

Третий фактор – «Включенность в команду и самосовершенствование в среде единомышленников» (12,3% дисперсии). Третий (биполярный) фактор объединяет ряд смыслообразующих мотивов теста И.Г. Кокуриной, которые относятся к категории «Коллектив». Анализ показывает, что коллектив выступает для руководителей в качестве сообщества людей, объединенных общей целью и единым корпоративным духом («один за всех и все за одного»). С другой стороны, коллектив для управленцев – это также и группа людей, которые стремятся к достижению успеха своей организации, работают ради решения общей задачи.

Четвертый фактор – «Результативная деятельность в сотрудничестве с коллегами» (9,7% дисперсии). Этот фактор оказался также биполярным, его содержание определяют мотивы, относящиеся к категории «Труд» (методика И.Г. Кокуриной). По данным исследования, менеджеры рассматривают труд как совершаемые ими усилия, которые затрачиваются на рабо-

те для достижения результата; труд – это хорошо выполненная работа, за которую тебя уважают и ценят сослуживцы, а также совместная работа с коллегами, в отличие, скажем, от работы в одиночку и др.

Пятый фактор – «Высокий социальный статус и уважение» (4,9% дисперсии) преимущественно представлен шкалой внешней положительной мотивации (по К. Замфиру). Таким образом, в основе мотивации трудовой деятельности управленцев лежит потребность в уважении и стремление к достижению социального престижа. Для руководителей среднего звена важным является продвижение по службе, как и финансовый достаток, который также выступает для них в качестве значимого показателя статуса в обществе.

Шестой фактор – «Избегание критики коллег и начальства» (4% дисперсии). Последний фактор оказался в большей степени нагружен шкалой внешней отрицательной мотивации (по К. Замфиру). Это означает, что еще одной составляющей мотивации трудовой деятельности руководителей является стремление избежать критики со стороны вышестоящего начальства или коллег, а также избегание наказаний или неприятностей на работе.

Подводя итоги проведенного исследования, следует указать на то, что полученная в результате факторно-аналитическая модель трудовой мотивации руководителей в целом согласуется с положениями выдвинутой нами гипотезы. Так, первый компонент, вошедший в структуру мотивации труда руководителей («Содержание трудовой деятельности»), отражает внутреннюю мотивацию управленцев, т.е. второе положение нашей гипотезы. Второй компонент («Деньги как средство самореализации») связан с мотивами саморазвития и отчасти мотивацией власти, что соответствует второму и четвертому положениям гипотезы. Третий компонент в структуре мотивации современных российских управленцев («Включенность в команду и самосовершенствование в среде единомышленников») выражает мотивацию достижения, аффилиативные мотивы и внутреннюю мотивацию (первое и второе положения). Четвертый компонент в структуре трудовой мотивации («Результативность деятельности в сотрудничестве с коллегами») – мотив достижения (первое положение гипотезы). Пятый мотивационный блок («Высокий социальный статус и уважение») представляет собой проявления мотива власти, а также внешней положительной мотивации (третье и четвертое положения гипотезы). И наконец, шестой фактор «Избегание критики коллег и начальства» – проявления внешней отрицательной мотивации и мотива власти (третье и четвертое положения).

Таким образом, в нашем исследовании нашли подтверждение положения теорий Дж. Аткинсона и Д. Макклелланда о мотивации достижений, а также теорий, ставящих сам

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой... процесс труда в центр понимания трудовой мотивации сотрудников. При этом за счет включения в диагностический инструментарий методики И.Г. Кокуриной были выявлены субъективные смыслы, которые вкладывают руководители в разделяемые ими мотивационные категории, такие как «деньги» (второй фактор), «коллектив» (третий фактор) и «труд» (четвертый фактор). Следует также отметить, что результаты двух использованных нами в работе опросников – «Мотивация успеха и избегания неудач» (А.А. Реан) и «Мотивация власти» (Е.П. Ильин) не вошли в итоговую факторную модель. По-видимому, это произошло в силу того, что в эти методики заложены несколько другие по содержанию (хотя, по-видимому, достаточно близкие) теоретические конструкты. Между тем мотивация успеха и мотивация власти нашли отражение в выявленной нами структуре мотивации труда современного руководителя за счет использованных в исследовании других диагностических инструментов и процедур.

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить структуру мотивации трудовой деятельности современных российских руководителей (на материале исследования менеджеров среднего звена, работающих в банковском секторе) и показало, что в ее основе лежат в первую очередь мотивы, связанные с самим содержанием профессиональной деятельности, т.е. мотивы, непосредственно лежащие в основе профессиональной самореализации управленцев. По нашим данным, важнейшей мотивационной составляющей труда менеджеров среднего звена, работающих в банковской сфере, является также зарабатывание денег, что при этом важно не само по себе, а необходимо для реализации их замыслов, непосредственно не связанных с содержанием самого процесса труда (покупка вещей для себя и близких, реализация творческих замыслов и др.). Трудовая мотивация руководителей включает в себя и мотивы самосовершенствования в среде единомышленников, которых связывают общие групповые цели и моральных дух.

Исследование показало, что в трудовой деятельности руководителям среднего звена важно удовлетворять свои потребности в социальном престиже, труд также должен приносить уважение других людей и обеспечивать продвижение в карьере. Весьма значимой является для них и материальная составляющая труда, а также желание испытывать на работе эмоциональный комфорт без чрезмерной критики коллег и вышестоящего начальства.

Выявленная в исследовании факторная структура представляет собой обобщенный профиль мотивации трудовой деятельности современного российского менеджера среднего звена, ра-

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой... ботающего в банковской сфере. Очевидно, что для разных руководителей эта структура отличается качественным своеобразием – выявленные мотивы будут входить в нее с разным весом, образовывать различные связи, отношения, иерархии. Поэтому весьма перспективным, на наш взгляд, будут являться исследования особенностей структуры трудовой мотивации управленцев различного возраста, пола, статуса, стажа, профессиональной направленности, руководителей государственных или частных структур. Следует также отметить, что полученные результаты могут быть использованы для психологического сопровождения процесса профессионального саморазвития руководителей, т.е. лечь в основу практической и исследовательской деятельности, направленной на изучение трудовой мотивации современных российских руководителей.

Литература

Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. М.: Мысль, 1976.

Горшунов К.И. Мотивация персонала в трудовой деятельности: анализ современных теорий // Образование и наука в современных реалиях: материалы VI Международной научно-практической конф., Чебоксары, 2018. Чебоксары: Изд-во: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2018. С. 92–94.

Егорова Е.Г. Мотивация как социально-психологический фактор качества трудовой жизни // Известия РГПУ им. А.И. Герцена, 2007, 19(45), 363–366.

Иванников В.А., Монроз А.В. Волевая саморегуляция процесса мотивации. Психологические исследования, 2014, Т. 7, No. 35. С. 1. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 24.03.2020).

Измайлова М.А. Мотивация трудовой деятельности: современные теории // Проблемы теории и практики управления, 2008, No. 5, 73–84.

Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб: Питер, 2008.

Карпов А.В. (Ред.). Психология труда: учебник. М.: Изд-во Юрайт, 2011.

Каширский Д.В., Макота Е.М. Проблема трудовой мотивации в общепсихологической теории деятельности // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2012, No. 1, 54–57.

Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2009.

Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персона-

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой...
лом // Основы экономики, управления и права, 2012, 4(4), 80–83.

Кокурина И.Г. Методика изучения мотивации трудовой деятельности. М.: Изд-во МГУ, 1990.

Кокурина И.Г. Методика «Словарь». / В кн.: А.А. Бодалев (Ред.). Психология общения: Энциклопедический словарь. М.: Когито-Центр, 2011. С. 478.

Кокурина И.Г. Социально-психологические аспекты мотивации трудовой деятельности: дисс. ... канд. психол. наук. Моск. гос. университет имени М.В. Ломоносова. М., 1985.

Константинова В.В. Мотивация и стимулирование как способы активизации трудового поведения персонала. В кн.: Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики: материалы IX Международной научно-практической конференции, Астрахань, 2018. Астрахань: Изд-во Астраханского гос. университета, 2018. С. 141–144.

Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета, 2015, 1(356), 124–126.

Краснова Е.Н. Влияние стиля управления руководителя на трудовую мотивацию сотрудников // Психологические технологии развития личностного потенциала: материалы конференции / О.В. Кузьмина (Ред.). Екатеринбург, 2014. Екатеринбург: Уральский гуманитарный институт, 2014. С. 28–32.

Кузьмина О.В., Корнильцева Е.Г., Юшкова Т.А. Стиль управления организацией и его влияние на трудовую мотивацию сотрудников. Мир науки, 2017, 5(5), 52–53.

Куприянов Е.А., Шмелев А.Г. Психодиагностика мотивации труда методами опроса и шкалирования // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология, 2006, No. 2, 58–70.

Прохорова М.В., Ким В.В. Структура мотивации трудовой деятельности на различных стадиях организационного развития // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2012, 1(1), 363–369.

Прошкин Б.Г. О трех методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала // Вестник Кемеровского государственного университета, 2013, 1(53), 265–269.

Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. СПб.: Питер, 1999.

Реан А.А. Психология изучения личности. М.: Изд-во В.А. Михайлова, 1999.

- Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой...
Савенко А.А. Формирование трехфакторной модели мотивации трудовой активности // Вестник Поволжского института управления, 2016, 5(56), 92–98.
- Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала // Основы экономики, управления и права, 2012, 1(1), 126–138.
- Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015.
- Шмаков А.Г., Топоркова А.В. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала // Вестник Челябинского государственного университета, 2013, 3(294), 103–106.
- Черемошкина Л.В. Мотивация труда: факторы влияния. Человек и труд, 2004, No. 8, 75–79.
- Adams J. S. Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, No. 67, 422–436.
- Alderfer C.P. Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press, 1972.
- Atkinson's Theory of Achievement Motivation: First Step Toward a Theory of Academic Motivation? Review of Educational Research, 1971.
- Ambrose M., Kulik, C. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. Journal of Management, 1999, 25(3), 231–292.
- Carson P., Carson K., Heady R. Cecil Alec Mace: the man who discovered goal-setting // International Journal of Public Administration, 1994, 17(9), 1679–1708.
- Hackman J.R., Oldham G.R. Work Redesign. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, Inc, 1980.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The motivation to work. N.Y., 1959.
- Jex S.M., Britt T.W. Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach. New York: John Wiley and Sons, 2004.
- Katz R. Motivating Technical Professionals Today // IEEE Engineering Management Review, 2013, 41(1), 28–38.
- Lawler E.E., Jenkins G.D. Strategic reward systems. // In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой... Psychologists Press, 1992. P. 1009–1055.

Locke E., Latham G. New directions in goal-setting theory // Current Directions in Psychological Science, 2006, 15(5), 265–268.

Locke E. Motivation through conscious goal setting // Applied and Preventive Psychology, 1996, 5(2), 117–124.

Locke E. Motivation by goal setting. // In Golembiewski, Robert T. (ed.). Handbook of organizational behavior (2nd ed.). New York: Marcel Dekker, 2001.

Maslow A. A theory of human motivation // Psychological Review, 1943, 50(4), 370–396.

McClelland D. The Achieving Society. Princeton, N.J., 1961.

McClelland D. Toward a theory of motive acquisition // American Psychologist, 1965, 20, 321–333.

Mitchell T., Daniels, D. Motivation // Handbook of Psychology, Vol. 12. Industrial Organizational Psychology, ed. W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski. New York: Wiley, 2003.

Muchinsky P.M. Psychology Applied to Work. Summerfield, North Carolina: Hypergraph Press, Inc., 2012.

Schultz D.P., Schultz S.E. Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology (10th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2010.

Schaufeli W.B., Bakker A.B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leither (Eds.) Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York: Psychological Press., 2010.

Vroom V.H. Work and Motivation. N.Y.: Wiley, 1964.

Поступила в редакцию 31 марта 2020 г. Дата публикации: 28 августа 2020 г.

Сведения об авторах

Каширский Дмитрий Валерьевич. Доктор психологических наук, доцент, профессор, и.о. заведующего кафедрой психологии и реабилитационных технологий, Федеральный научно-клинический центр реаниматологии и реабилитологии, ул. Петровка, д. 25, стр. 2, 107031, Москва, Россия; профессор факультета психологии, Российский государственный социаль-

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой...
ный университет, ул. Лосиноостровская, д. 24, 107150 Москва, Россия.
e-mail: psymath@mail.ru

Макота Елена Михайловна. Бизнес-тренер, соискатель ученой степени кандидата психологических наук, кафедра психологии, Институт психологии и педагогики, Алтайский государственный педагогический университет, ул. Молодежная, д. 55, 656031 Барнаул, Россия.
E-mail: emakota@mail.ru

Сабельникова Наталья Викторовна. Кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры психологии, Институт психологии и педагогики, Алтайский государственный педагогический университет, ул. Молодежная, д. 55, 656031 Россия, г. Барнаул.
E-mail: nsabelni@mail.ru

Ссылка для цитирования

Каширский Д.В., Макота Е.М., Сабельникова Н.В. Структура мотивации трудовой деятельности современного российского руководителя (на материале исследования менеджеров среднего звена, работающих в банковской сфере) // Психологические исследования. 2020. Т. 13, No. 72. С. 1. URL: <http://psystudy.ru>

Адрес статьи

<http://psystudy.ru/index.php/num/2020v13n72/1779-kashirskiy72.html>