

ских особенности участников конфликтного взаимодействия. Целесообразно иметь в своем репертуаре все стратегии разрешения конфликта. В то же время именно сотрудничество в наибольшей степени соответствует современным представлениям о конструктивном долгосрочном взаимодействии между людьми.

При выборе эффективной стратегии поведения в конфликте необходимо учитывать следующие факторы: размер ставки, которую можно выиграть или проиграть в результате конфликта; ресурсы, определяющие возможность соперничества и вероятность победы; наличие взаимных, пересекающихся интересов у участников конфликта. При наличии общей заинтересованности в сотрудничестве выбор падает, как правило, на «мягкие» стили, в случае же противоречивости интересов используются более жесткие методы борьбы.

Список использованных источников

1. *Ершов, А. А.* Личность и коллектив: межличностные противоречия в коллективе, их разрешение / А. А. Ершов. – Л., 1976. – 512 с.
2. *Зеркин, Д. П.* Основы конфликтологии / Д. П. Зеркин. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 184 с.
3. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ИНТИ, 1992. – 701 с.
4. *Александрова, Е. В.* Социально-трудовые конфликты: пути разрешения / Е. В. Александрова. – М.: ИНИОН. 1993. – 137 с.
5. *Пугачев, В. П.* Руководство персоналом организации: учебник по специальности «Менеджмент» / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 278 с.
6. *Шермерорн, Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб.: Питер, 2007. – 637 с.

(Дата подачи: 20.02.2016 г.)

Н. Н. Пыжова

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

N. N. Pyzhova

Academy of Public Administration under the Aegis of the President
of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 159.98

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ О ФАКТОРАХ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И ИХ СВЯЗЬ С ТИПОЛОГИЧЕСКИМИ ОСОБЕННОСТЯМИ УПРАВЛЕНИЯ MANAGERS UNDERSTANDING ABOUT THE FACTORS OF WORK MOTIVATION AND THEIR RELATION TO TYPOLOGICAL FEATURES OF MANAGEMENT

В статье приводятся результаты исследования представлений руководителей о факторах трудовой мотивации сотрудников. Выявлены наиболее значимые и наименее значимые, с точки зрения руководителей, мотивационные факторы. Проанализировано, в чем состоят основные различия между представлениями руководителей и мнением экспертов. Выделены факторы, значимость которых либо недооценивается менеджерами,

либо переоценивается. Установлено, что различия в выборе факторов мотивации подчиненных связаны с типологическими особенностями стилей управления.

Ключевые слова: потребность; мотив; трудовая мотивация; факторы мотивации; мотивация достижения; типы управления; стили менеджмента.

The article presents the results of managers understanding about the factors of motivation for employees. The most important and least important motivators from the point of view of managers for subordinates are revealed. The main differences between the views of managers and experts opinions are analyzed. The factors whose significance is either underrated or overrated by managers are allocated. It is established that differences in choice of motivators for subordinates are connected with typological features of management styles.

Key words: requirement; motive; labor motivation; motivation factors; motivation of achievement; types of management; styles of management.

Проблема трудовой мотивации достаточно давно стала предметом исследований психологической науки, поскольку напрямую связана с направлением и поддержанием усилий человека по обеспечению жизнеспособности организаций. Широкую известность не только среди психологов и представителей научной организации труда, но и среди субъектов других профессиональных сфер деятельности приобрели такие теоретические модели, как пирамида иерархических потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, процессуальные теории А. Врума и С. Адамса и др. Разработано множество теорий мотивации, предложены классификации и группировки потребностей людей, направляющих их активность на достижение результатов [1]. Сегодня без преувеличения можно утверждать, что профессиональная мотивация как предмет исследования носит междисциплинарный характер, а высокий уровень знаний в этой области – показатель управленческой культуры менеджера.

Но несмотря на то, что в данной области научных исследований существует достаточное количество четких и структурированных теорий, проблема мотивации труда не становится со временем менее значимой [2]. В сентябре 2015 г. в Минске прошел IV Международный конгресс по управлению человеческими ресурсами, на котором по-прежнему велись дискуссии и остро обсуждались вопросы низкой мотивации персонала организаций. 37 % руководителей из числа опрошенных сочли проблему трудовой мотивации сотрудников актуальной для себя и своей организации. Еще 24 % респондентов отметили, что не в состоянии предоставить своим сотрудникам достойный компенсационный пакет, поэтому не могут рассчитывать на высокую отдачу с их стороны [3].

Очевидно, существует некоторая дистанция между теоретическими концепциями и путями решения проблем мотивации в практической деятельности. Так, согласно большинству теоретических подходов, утверждается, что «усилению мотивации труда могут способствовать только те условия, которые позволяют людям удовлетворять потребности высшего уровня – в признании и самоактуализации» [1, с. 249]. Тем не менее значительная часть руководителей напрямую связывают внутреннюю мотивацию исполнителя с материальным стимулированием труда.

Ссылаясь на исследования Р. Уасиниака, Г. Х. Бакирова утверждает, что значительное количество руководителей не имеют адекватных представлений о реальном воздействии используемых ими мотиваторов на эффективность деятельности сотрудников [4]. Многие менеджеры, выстраивая систему мотивации подчиненных, опираются на стереотипы, которые упрощают и «огрубляют» их подходы к выбору способов управленческого воздействия. Нередко в основе принятия решений о средствах мотивации подчиненных лежит сознательное или бессознательное стремление руководителя снизить собственные энергетические затраты, выбрать метод, не требующий, с его точки зрения, значительных психологических усилий. Кроме того, руководитель, принимая решение о способах мотивации сотрудников, расставляет приоритеты в соответствии с особенностями своей личности и системой ценностей.

Цель исследования – проанализировать представления руководителей о факторах трудовой мотивации сотрудников, выявить связь этих представлений с типологическими особенностями управления.

Исследование проводилось на базе Академии управления при Президенте Республики Беларусь. Выборочная совокупность составила 112 человек – руководителей, проходивших переподготовку в Институте государственной службы (39 женщин и 73 мужчины).

В качестве инструментария были использованы: материалы деловой игры «Мотивация персонала», разработанные Г. Х. Бакировой, для изучения представлений руководителей о факторах трудовой мотивации подчиненных [4]; «Краткий тест управленческого кода» (PAEI) И. К. Адизеса, предназначенный для определения доминирующего типа управления, проявляющегося в предпочитаемом руководителем стиле менеджмента [5; 6].

Испытуемым предлагался список побудительных факторов трудовой деятельности, которые необходимо было расположить в порядке убывания их значения для мотивации работников. На первое место предлагалось поставить наиболее важный, с их точки зрения, фактор, на последнее – наименее важный. В таблице 1 представлен ранжированный список мотивационных факторов, полученный в результате частотного анализа выборов испытуемых.

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что руководители, в основном, не считают важными мотивационными факторами самостоятельность подчиненных и их внутреннее стремление хорошо выполнять свою работу. Но и такие мотиваторы, как контроль и дисциплинарное воздействие, с их точки зрения, не приводят к нужному результату.

70 % руководителей доверяют денежному вознаграждению, а также считают, что работники стремятся получить одобрение и уважение со стороны начальника (57 %) и коллег (52 %), и это побуждает их лучше выполнять свою работу. Среди значимых факторов, по их мнению, – возможность продвижения по служебной лестнице (48 %).

Таблица 1

Ранжированный список мотивационных факторов трудовой деятельности

Ранги факторов мотивации	Факторы мотивации трудовой деятельности	% испытуемых, выбравших этот фактор в числе наиболее значимых
1	Возможность получать более высокую зарплату	70
2	Признание и одобрение со стороны руководителя	57
3	Уважение коллег вследствие хорошо выполненной работы	52
4	Возможность продвижения	48
5	Стремление достичь высоких результатов, качественно решить поставленные проблемы	45
7	Возможность получить премию или награду	36
8	Реализация личных профессиональных целей	34
9	Признание со стороны коллег. Стремление не подвести коллег	20
10	Стремление быть полноценным членом своей группы	18
11	Потребность всегда хорошо выполнять свои обязанности	27
12	Хорошие физические условия труда	22
13	Контроль. Регулярная оценка выполненной работы	11
14	Возможность получения самостоятельной работы	9
15	Возможность дисциплинарного воздействия	7

Нами проведен сравнительный анализ полученных данных и мнения экспертов, представленных Г. Х. Бакировой [4]. Результаты сравнительного анализа отражены на рис. 1.

Как видно из рис. 1, наибольшие различия установлены по следующим факторам:

- «возможность получать более высокую заработную плату» – эксперты ставят этот фактор на 7-е место, в то время как наши руководители – на 1-е, явно преувеличивая его реальное значение;
- «возможность получать премию или награду» – эксперты ставят этот фактор мотивации на 14-е место, наши испытуемые – на 7-е, оценивая его намного выше по значимости;
- «признание и одобрение со стороны руководителя» – у экспертов этот фактор занимает всего лишь 9-е место, в то время как у наших испытуемых – 2-е;

• «потребность всегда хорошо выполнять свои обязанности» эксперты ставят на 2-е место, придавая этому фактору большое значение, в то время как в наших исследованиях ему присвоен всего лишь 11-й ранг.

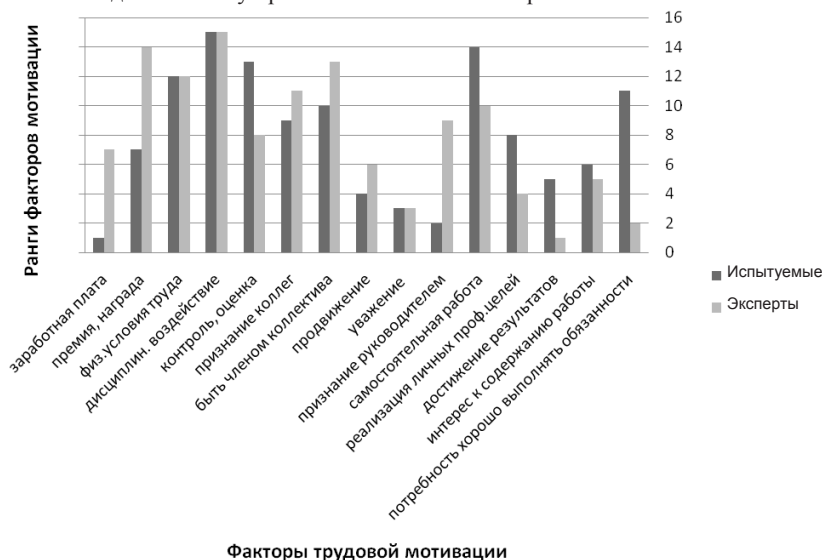


Рис. 1. Сравнительный анализ представлений руководителей и мнения экспертов о значимых факторах трудовой мотивации

Кроме того, испытуемые явно недооценивают внутреннюю потребность людей в самостоятельной работе, в возможности реализовывать личные профессиональные цели и достигать высоких результатов.

Таким образом, большинство руководителей преувеличивают значение материального фактора и преуменьшают важность внутренних побуждающих мотивов, направленных на самореализацию, самоуважение, желание достигать высоких показателей, выполнять работу качественно, быть ответственным за результаты своего труда. По мнению Д. Макклелланда, потребность в достижениях является базовой у многих людей, благодаря этому они работают усерднее, самомотивированы, не требуются больших усилий со стороны руководства для побуждения их к активным действиям. Но и у тех, у кого эта потребность менее сформирована, она уравновешивается стремлением избегать неудач. В любом случае, Д. Макклелланд выдвигает гипотезу о том, что потребность в достижениях можно развивать путем обучения [7]. В этом смысле руководитель обязан понимать особенности внутренней мотивации людей и выступать по отношению к подчиненным в роли коуча, наставника и, по большому счету, воспитателя.

Дальнейший анализ был направлен на выявление тех мотиваторов, по которым внутри выборочной совокупности были получены неоднородные данные. На рис. 2 представлена гистограмма, отражающая, по каким факторам наблюдались наибольшие расхождения во мнениях испытуемых.

Так, 38 испытуемых (34 %) все же придерживаются мнения, схожего с экспертным, по оценке важности содержания работы, 27 % высоко оценивают фактор «потребность хорошо выполнять свои обязанности». 40 человек (35,7 %) считают, что у сотрудников выражена потребность в достижении личных профессиональных целей. С признанием коллег связывают трудовую мотивацию 22 человека (19,6 %), а премиям и наградам не придают большого значения 24 человека (21 %).

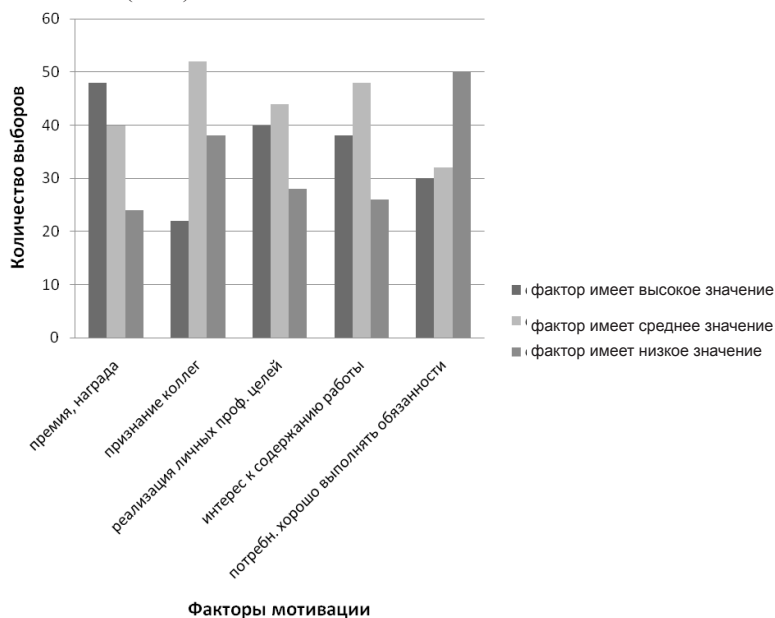


Рис. 2. Разброс значений по некоторым факторам мотивации

Мы предположили, что разброс значений в определенной степени может быть связан с типологическими особенностями руководителей, проявляющимися в предпочитаемых ими стилях управления. Такое предположение выдвинуто, поскольку, как отмечалось ранее, на выбор руководителем инструментов управления в определенной степени влияют его личностные особенности, ценности, предпочтения, которые проявляются в моделях поведения, стилях менеджмента, принимаемых решениях.

По мнению И. Адизеса, успешность любой социально-экономической системы, ее жизнеспособность определяются тем, насколько в управлении ею представлены четыре равноценные по значимости функции руководства:

- краткосрочная результативность (Р) – производство результатов, ради которых организация существует на рынке;
- краткосрочная эффективность (А) – упорядочивание процессов внутри организации, администрирование управляемой системы;

- долгосрочная результативность (Е) – генерация идей и предпринимательское видение, направленное на удовлетворение потребностей клиентов в будущем, с учетом перспективных изменений;
- долгосрочная эффективность (I) – интеграция всех элементов системы, объединение их едиными целями и ценностями для будущей эффективности [8].

И. Адизес выражает сомнение в существовании руководителей, способных одинаково хорошо реализовывать все четыре функции. Эффективный менеджер, по мнению автора, выполняет две роли на высоком уровне, третью – на среднем, четвертую – на низком, но и таких руководителей немного. Он объясняет этот факт внутренними противоречиями самих управленческих функций. Так, хороший администратор, способный сформировать четкую, упорядоченную организационную структуру, определить зону ответственности каждого сотрудника, контролировать процессы, вероятно, будет иметь низкие показатели в сфере предпринимательства, креативности и инноваций.

И. Адизес описал четыре типа руководителей с соответствующими им стилями менеджмента:

1. «Производитель» (Р) – эффективен в управлении результатами, направлен на удовлетворение потребностей клиента в краткосрочной перспективе, основная ориентация – на производство продукции.

2. «Администратор» (А) – эффективен в систематизации процессов, разработке правил и процедур, четкой организации рабочей среды, ориентирован на минимизацию затрат и экономию ресурсов.

3. «Предприниматель» (Е) – генератор идей, способен разрабатывать эффективные стратегии управления, прогнозировать будущие изменения во внешней среде и адаптировать к ним организацию.

4. «Интегратор» (I) – способен объединить людей вокруг общих целей, выработать систему корпоративных ценностей, интегрировать индивидов с разными интересами для принятия коллективных решений [7].

Методика «Краткий тест управленческого кода» (РАЕI) И. Адизеса позволяет определить выраженность каждого параметра у испытуемых и установить ведущий стиль управления. В таблице 2 представлено распределение испытуемых по функциям управления.

Таблица 2

Распределение испытуемых по функциям управления, в %

Функция управления	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Производство результатов (Р)	8	43	49
Администрирование (А)	39,5	51,5	9
Предпринимательство (Е)	38	51	11
Интеграция (I)	38	45	17

Из таблицы 2 видно, что у испытуемых, составивших выборочную совокупность, меньше всего выражен тип «Администратор» (9 %), а наибольшее

количество руководителей (49 %) ориентированы на производство результатов. 17 % считают себя хорошими «Интеграторами», а 11% высоко оценивают в себе предпринимательские качества. Необходимо отметить, что низкие показатели по функции «Администрирование» являются признаком того, что в управлении не придется большого значения четкой организации процессов, разработке процедур и разграничению зон ответственности. Слишком сильный акцент на производственных задачах («здесь и сейчас»), вероятно, приведет к снижению интеграционных процессов и инновационных изменений.

Для выявления взаимосвязи между выборами факторов трудовой мотивации и типологическими особенностями управления рассчитывались коэффициенты ранговой корреляции r_s Спирмена. Корреляционный анализ позволил установить следующие закономерности:

- чем более выражены у испытуемого показатели по шкале «Администрирование», тем большее значение он придает факторам материального стимулирования труда: высокой заработной плате ($p \leq 0,05$), премиям и наградам ($p \leq 0,01$);
- чем более выражены у испытуемого показатели по шкале «Администрирование», тем меньшее значение придется такому фактору мотивации, как «признание со стороны коллег, стремление их не подвести» ($p \leq 0,01$);
- чем более выражена показатели по шкале «Интеграция», тем меньшее значение придется материальному фактору ($p \leq 0,01$), а большее – интересу сотрудников к содержанию работы и их потребности реализовывать свои личные профессиональные цели ($p \leq 0,05$);
- чем больше выражена ориентация руководителя на производство результатов, тем меньший вес для него имеет такой фактор мотивации, как «интерес к содержанию работы» ($p \leq 0,05$), а больший – «потребность хорошо выполнять свои обязанности» ($p \leq 0,01$).

Таким образом, проведенное нами исследование позволило:

1) установить особенности представлений руководителей о факторах трудовой мотивации своих сотрудников; подтвердить гипотезу о том, что значимость материальных факторов ставится большинством из них на первое место, а потребность сотрудников хорошо выполнять свои обязанности оценивает как слабый мотиватор;

2) выявить, по каким факторам трудовой мотивации мнения руководителей отличаются от заключений экспертов, в чем их представления могут не соответствовать реальности; подтвердить предположение о том, что руководители переоценивают значимость материального стимулирования, но недооценивают ответственность, добросовестность своих подчиненных, их стремление к достижениям и самореализации;

3) установить взаимосвязь между представлениями руководителей о факторах трудовой мотивации и типологическими особенностями управления; констатировать, что руководители, склонные к командной работе и интеграционным процессам, больше ценят возможность самореализации своих сотрудников, в то время как административный стиль управления опирается на подкрепление высоких результатов труда материальным стимулированием.

Список использованных источников

1. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: учеб. для вузов / Л. Джуэлл. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.
2. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.
3. IV HR–Конгресс: «Современные решения HR-менеджмента» [Электронный ресурс]. – Минск, 2015. – Режим доступа: <http://hrcongress.by/novosti/99-informacia/220-hr-kongress-adres.html>. – Дата доступа: 12.02.2016.
4. Бакирова, Г. Х. Тренинг управления персоналом / Г. Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
5. Адизес, И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2008. – 259 с.
6. Психологическая диагностика: Краткий тест управленческого кода (PAEI) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sites.google.com/site/test300m/paei>. – Дата доступа: 15.12.2015.
7. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
8. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

(Дата подачи: 15.02.2016 г.)

Ж. В. Рзаева

Барановичский государственный университет, Барановичи

Zh. V. Rzaeva

Baranovichi State University, Baranovichi

УДК 159.99:37.015.3

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ-ПСИХОЛОГОВ

PRACTICAL TRAINING OF FUTURE TEACHERS-PSYCHOLOGISTS

В статье рассматриваются актуальные проблемы подготовки студентов педагогических специальностей учреждений высшего образования как важнейшей составляющей их профессиональной компетентности, готовности и адаптации к будущей профессиональной деятельности. Определена роль практики в профессиональном становлении будущих педагогов-психологов, описаны методические основы ее организации и подготовки студентов к прохождению практики. Представлены результаты опроса студентов о необходимости прохождении ими практики.

Ключевые слова: практическая подготовка; практика; цель практики; функции практики; виды практики; будущие педагоги-психологи.

The article discusses the current problems of training students of pedagogical specialties institutions of higher education as an essential component of their professional competence, and willingness to adapt to future professional activity. Defined the role of practice in the professional formation of future teachers-psychologists, describes the methodological principles of its organization and preparation of students for practical training. The results of the survey of students about the need to pass their practice.

Key words: practical training; practice; practice goal; practice features; kinds practices; future teachers-psychologists.