

МИНИСТРЕСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(национальный исследовательский университет)»  
Институт социально-гуманитарных наук  
Факультет «Психология»  
Кафедра «Психология развития и возрастное консультирование»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

к.психол.н., доцент

\_\_\_\_\_ Ю.А. Всемирнова

\_\_\_\_\_ 2019г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

д-р психол.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.А.Рыльская

\_\_\_\_\_ 2019г.

**ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ С РАЗНЫМИ  
КАРЬЕРНЫМИ ОРИЕНТАЦИЯМИ (НА ПРИМЕРЕ АО  
«ЧЕЛЯБИНСКГОРГАЗ»)**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 37.04.01.2019.254.ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.психол.н., доцент

\_\_\_\_\_ Н.Н. Мельникова

\_\_\_\_\_ 2019г.

Автор работы

студент группы СГ–260

\_\_\_\_\_ Л.Ю. Клещева

\_\_\_\_\_ 2019г.

Нормоконтролер

зав.уч.лабораторией

\_\_\_\_\_ А.А.Колмогорцева

\_\_\_\_\_ 2019г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Клещева Л.Ю. Особенности мотивации сотрудников с разными карьерными ориентациям  
(на примере АО «Челябинскгоргаз»)  
Челябинск: ЮУрГУ, - СГ-260  
71 с., 3 табл., 4 рис., библиогр. Список –  
81 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию особенностям мотивации сотрудников с разными карьерными ориентация на примере работников газораспределительной организации в возрасте от 23 до 35 лет, мужчин и женщин.

Актуальность темы обусловлена повышенным интересом к данному вопросу. Изучение и определение мотивационных факторов позволит повысить производительность труда в организации и улучшит социально-психологический климат в коллективе.

В рамках данной работы было проведено исследования и выявлен ряд выводов, которые применены в разработке рекомендаций по усовершенствованию системы стимулирования персонала.

В результате исследования были обнаружены значимые взаимосвязи мотивирующих, амбивалентных и демотивирующий факторов с отдельными карьерными ориентациями (управление, предпринимательство, созидание и профессиональное мастерство). Существуют некоторые пересекающиеся факторы.

В результате исследования, подтвердилась гипотеза о том, что разные карьерные ориентации поддерживаются разными группами мотивов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ О КАРЬЕРЕ, КАРЬЕРНЫХ ОРИЕНТАЦИЯХ И МОТИВАЦИИ.....	9
1.1 Основные понятия о карьере, карьерных ориентациях в современной психологии.....	9
1.2 Развитие представлений о мотивации в отечественной и зарубежной психологии.....	15
ГЛАВА 2 ПРОГРАММА ИССЛЕДОВАНИЯ.....	32
2.1 Цель, задачи, предмет и объект исследования.....	32
2.2 Методы исследования.....	33
ГЛАВА 3 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ У РАБОТНИКОВ ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ОБЛАСТИ С РАЗЛИЧНОЙ КАРЬЕРНОЙ НАПРАВЛЕННОСТЬЮ.....	40
3.1 Анализ взаимосвязей параметров мотивации с горизонтальной и вертикальной направленностями карьеры.....	40
3.2 Взаимосвязь мотивационных параметров с карьерными ориентациями вертикального направления: Управление и Предпринимательство.....	46
3.3 Взаимосвязь мотивационных параметров с карьерными ориентациями вертикального направления: Мастерство и Созидание.....	51
3.4 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации.....	56
ВЫВОДЫ.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Современный мир полон ресурсов и возможностей. У людей практически нет ни в чем ограничений, для них доступны любые развлечения, путешествия в любую страну, а также возможность выбора профессии по вкусу и по собственным способностям. Но из-за огромного количества ресурсов многие затрудняются при выборе направления работы. Это проблема поколения 20-30-летних людей, которые могут стать абсолютными любимицами специалистов, но которые не могут определиться с выбором профессии. Поэтому тема построения карьеры, а также выбора карьерных ориентаций – очень актуальная в настоящее время. Однако, вопросы «кто я» и «где я» задают в том числе люди с уже сложившимся рабочим опытом и для них точно так же важна карьерная ориентация, возможность, что-то изменить в своей жизни. Это вопрос, который на протяжении всей жизни будет актуален. Почти все уже с детства задумываются о том, кем хотят стать, готовятся к работе по будущей профессии во время учебы в школе и университете и ставят цель достичь высоких достижений в выбранной области.

Много научных трудов посвящается изучению создания карьеры и факторов, оказывающих на неё весомое влияние [5, 32].

Нередко разрабатываются свежие методики определения наиболее подходящей для индивида профессии.

В средствах массовой информации очень часто появляются приглашения на семинары, тренинги, курсы, связанные с выбором профессиональной ориентации, с поиском своего предназначения.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод об актуальности темы данного исследования, о предназначении карьеры и о определении факторов, которые на нее влияют.

В исследовательских работах нередко отмечается взаимосвязь мотивации и карьеры [5, 32]. Однако это направление все еще нуждается в более тщательном изучении.

В работе были приняты следующие основные подходы.

Существует множество трудов, посвящённых отдельно проблеме мотивации и карьерной направленности [31, 16,21].

Мотивацию изучали представители всевозможных направлений психологии, наиболее яркие из них: А.Г. Маслоу, Ф.У. Тейлор, Г. Форд, Г. Гант, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, В.А. Ядов, Х. Рамперсад, Л. Портер, Э. Лоулер, В. Врум, В.Н. Мясищев, С.Л. Рубинштейн, Л.И. Божович, А.Н. Леонтьев и т.д.

Наибольший вклад в изучение проблемы непосредственно карьерных ориентаций внесли: Д. Сьюпер, Э. Шэйн, Н.Н. Мельникова. Основным подходом является теория деятельности.

В данной работе используются методики, разработанные и адаптированные Н.Н. Мельниковой – «Карьерные ориентации» и «Мотиваторы/Демотиваторы».

Цель – выявление особенностей мотивации у работников АО «Челябинскгоргаз» с различной карьерной направленностью.

Задачи:

- 1) установить значение параметров мотивации;
- 2) выявить ведущую карьерную направленность: вертикальная или горизонтальная;
- 3) определить выраженность карьерных ориентаций: управление, предпринимательство, созидание, профессиональное мастерство;
- 4) обнаружить значимые взаимосвязи параметров мотивации с двумя направленностями карьеры;
- 5) изучить значимые взаимосвязи параметров мотивации с отдельными карьерными ориентациями: управление, предпринимательство, созидание, профессиональное мастерство;
- 6) описать детально особенности мотивации работников АО «Челябинскгоргаз» с разными карьерными ориентациями: управление, предпринимательство, созидание, профессиональное мастерство.

Объект – карьерная направленность.

Предмет – взаимосвязь мотивации и карьерной направленности.

Использованные в работе методики:

1. Мотиваторы деятельности– Мельникова Н.Н.
2. Карьерные ориентации (КарО) – Мельникова Н.Н.

Методы математической обработки данных:

1. Описательная математическая статистика.
2. Корреляционный анализ по Пирсону.

Научная новизна

Новый подход к постановке проблемы. Детально разрабатывается взаимосвязь карьерных ориентаций и факторов, влияющих на мотивацию.

Практическая значимость

Результатом данной работы стало выявление психологических закономерностей, полезных как для индивидуального саморазвития личности, так и для работы психолога с клиентом. Так как для того, чтобы грамотно построить собственную карьеру, человеку в первую очередь необходимо сделать правильный выбор сферы деятельности. Эту задачу существенно облегчит знание своих мотивов и карьерных ориентаций.

Данные закономерности могут быть использованы так же при работе руководителя с подчинёнными для того, чтобы грамотно воздействовать на сотрудников, учитывая их тип карьерной направленности и мотивирующие факторы.

Также так как исследование проводится только среди работников одной организации, практической значимостью работы будет разработка рекомендаций к системам мотивирования, в соответствии с полученными знаниями.

Объём и структура работы

Научная исследовательская работа состоит из введения, 3 глав, выводов, заключения, списка литературы (всего 43 наименования) и 2 приложений. В тексте работы имеются 3 таблицы и 4 рисунка. Общий объём работы 64 страницы.

# ГЛАВА 1 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ О КАРЬЕРЕ, КАРЬЕРНЫХ ОРИЕНТАЦИЯХ И МОТИВАЦИИ

## 1.1 Основные понятия о карьере, карьерных ориентациях в современной психологии

В первой главе мы рассмотрим понимание карьеры в психологии, горизонтальный и вертикальный виды карьерного роста, раскроем термины «направленность карьеры» и «карьерные ориентации». Так рассмотрим в чем особенности мотивации работников в отечественной литературе и зарубежом.

Карьера (от фр. «*carrière*» — бег, профессия, поприще) — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом [2].

Под карьерой понимают последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека [50].

Карьера – это комплексное и активное достижение человеком ранее намеченных должностей в своей профессиональной деятельности; успешное продвижение по службе или служебный рост; совокупность видов осознанной продуктивной деятельности, которыми человек занимается на протяжении всей жизни (включая учебу, работу, досуг) [78].

В отечественной литературе карьеру часто приравнивают к служебному росту, то есть постоянному подъему по ступенькам иерархии организации. Карьерой часто называют род занятий, профессию, а также быстрое достижение успеха, славы, выгоды в широком диапазоне сфер деятельности. Для зарубежных исследователей более характерно представление о карьере как о последовательности профессиональных занятий и включает в себя место трудовой деятельности в жизни человека и его отношение к труду [33].

Однако в обыденном сознании и тематической литературе существует неверное и весьма узкое представление о карьере только лишь как о продвижении по служебной лестнице. Данное понимание создаёт ложное представление о жизненных планах и мешает истинному деловому росту. Подъем по служебной лестнице – внешняя сторона дела, то, что видит каждый человек. А что скрывается

за этим подъемом? Практически, что угодно. Для одного человека – это интересная жизнь, роскошь общения с незаурядными людьми, благополучие и т.д. А для другого – несчастная жизнь при видимом благополучии, существование на пределе своих возможностей, постоянные стрессы и общая неудовлетворённость [6].

Карьера – это результат целенаправленного движения в своей профессии. Карьера определяет положение человека в организационной структуре компании, признание коллег [22].

Направленность в данном контексте понимается не как конкретное направление, а как индивидуальная, сформированную в процессе развития личности динамичная система взаимосвязанных и устойчиво характеризующих человека побуждений, одни из которых доминируют над другими и определяют основную линию поведения.

Карьерная направленность - это система установок и диспозиций, которые направляют активность личности на то, чтобы построить свою карьеру. Карьерная направленность обеспечивает выраженный мотив построения карьеры, в структуре которого карьера рассматривается, как одна из значимых целей личности [18].

Суть карьерной направленности заключается в содержании, поведении человека в соответствии с его предпочтениями и установками в отношении выбранной профессии. Традиционно выделяют два противоположных направления развития карьеры: «карьера вверх» и «карьера вглубь» или еще называют : «вертикальная» и «горизонтальная» карьера.

Карьера вверх – это вертикальный вид, подразумевающий развитие сотрудника, его продвижение по службе, повышения в должности, соответственно увеличение обязанности, ответственности и прибыли [29].

Вертикальная карьера развивается в одной определенной области, работнику может потребоваться изучить дополнительный материал, но сфера деятельности остается неизменной. Такой рост может потребовать смены организации и люди, предпочитающие карьеру вверх обычно легко соглашаются на смену организации, коллектива, места работы и тд, ради должности повыше, чем они имеют.

В качестве примера классической вертикальной карьеры можно привести систему продвижения в популярной сети быстрого питания – McDonalds:

- 1) работник ресторана (работает с посетителями и на производственных станциях);
- 2) инструктор (обучает работников производственным процедурам);
- 3) свинг-менеджер (руководит одним участником работы ресторана или всей сменой);
- 4) второй ассистент директора (управляет всей сменой);
- 5) первый ассистент директора (организует работу систем ресторана, управляет сменой ресторана);
- б) директор ресторана (полностью организует работу ресторана).

Карьера вглубь – это горизонтальный вид, подразумевает развитие работника, как профессионала в конкретно выбранной сфере, с постоянным погружением и освоением еще неизвестного материала. Такой вид карьеры не подразумевает наличие повышений в должности.

Если горизонтально развитие карьеры происходит, то работник приобретает много плюс. Это уважение и признание со стороны коллег и руководства. Так же повышается уровень ответственности и доверия, а еще уровень сложности работы, что для работников с таким видом карьеры исполняет роль преимущества. Увеличение заработной платы – так же следствие развития карьеры вглубь. Пример горизонтального движения – это повышение в разрядах, научных ступенях и пр.

Развивать вертикальный тип карьеры можно, наверно, практически в любой сфере. А горизонтальная карьера скорее прерогатива профессий, связанных с творчеством: художники, копирайтеры разработчики, редакторы, СМИ, дизайнеры. Далеко не всех интересует управленческая деятельность и руководящие посты, многие люди желают развиваться в выбранной специальности без намерения занять кресло руководителя. Примером может служить повышение лучшего врача до звания управляющего, с намерением выделить его заслуги. Но врач и начальник – абсолютно различные сферы деятельности и чаще всего

человек, будучи отменным профессионалом в своей области, теряется и не справляется в новой должности.

Плюсы и минусы вертикального и горизонтального построения

Вертикальная карьера дает возможность добиться власти, большей самостоятельности и увеличить свою зарплату. Такой тип роста не только позволяет реализовать свои проекты, а и дает возможность ощутить на себе все особенности работы в бизнесе.

Недостатком такого подхода является высокая ответственность за работу своих подчиненных, сроки сдачи проектов и показатели эффективности. Сотрудникам, занимающим управляющую должность также необходимо следить за развитием себя в профессиональной сфере и финансовым благополучием работников. Повышается уровень стресса, а времени на личную жизнь становится меньше. Чем положение выше, тем больше в ней функций, связанных непосредственно с управлением и решением административных вопросов [11].

Карьерное развитие в горизонтальном направлении — это рост в конкретной, выбранной профессии, получение уникального опыта, расширение задач и компетенций. Чтобы стать мастером своего собственного дела, нужно всегда повышать свой высокопрофессиональный уровень. Главное осваивать новые сферы деятельности, расширять кругозор и брать новый опыт.

Специалисты, владеющие широким кругом навыков и разбирающиеся в тонкостях своего собственного дела, особенно высоко ценятся компанией.

Достичь уровня специалиста непросто: на это нужно истратить много времени, мощей и денег. Кроме всего этого, нужно всегда стремиться быть на голову выше конкурентов. Слишком тесная специализация часто осложняет поиск работы в последствии. вот поэтому удобнее параллельно развивать и другие навыки, к примеру, в смежных областях.

Д.Сьюпёр был первый кто ввёл термин «карьерная ориентация», он автор теории высокопрофессионального самоопределения [42]. Он говорил о том, что сочетание психологических и социальных условий во многом определяют успешность карьеры [7].

Д. Сьюпёр понимал карьерные ориентации как систему смыслов, на которые личность ориентируется при выборе и построении карьера, а также совокупность установок, которые связаны с высокопрофессиональной активностью и опытом. По его мнению, карьерные ориентации являются совокупностью побуждений, мотивов, способностей и ценностей, которые человек принимает во внимание в начале, когда выбирает и строит свою карьеру [43].

Темой карьерных ориентаций также занимался Э. Шэйн. Он создал метод под названием «Якорь карьера». Основным термином в его теории является термин «якорь карьера». Этот понятие намечает главный компонент Я-концепции, представляющий важные для личности интересы либо ценности, от которых она не способна отказаться при выборе. Якоря карьера формируются в течение социализации путём накопления высокопрофессионального опыта в первые годы роста карьеры и выполняют функции стабилизации, управления и интеграции индивидуальной карьеры на протяжении всей жизни [40].

Данная концепция опирается на широкое понимание карьеры, принятое в западной психологии. Из этого появляются такие направления в списке карьерных, которые отражают определённые факторы труда, либо же соотношение труда с другими сферами жизни, а также неспецифические мотивы, которые возможно реализовать в разных формах трудовой деятельности.

В Российской Федерации метод «Якоря карьера» перевели и адаптировали В.А. Чикер и В.Э. Винокурова. Но в данном материале нет данных о психометрической проверке метода. Позднее анкета под названием «Карьерные ориентации» (Око) В.А. Чикера и В.Э. Винокурова заново прошла психометрическую проверку и была стандартизирована на выборке студентов и вошла в реестр исследовательских и психодиагностических методик. Данный метод в своей основе сохранил концепцию Э. Шейна.

Мы опираемся на более тесное определение карьерных ориентаций, как разных форм карьерных достижений и содержания карьерной направленности. Понимание этого полно раскрыто в работах Н.Н. Мельниковой.

Разные карьерные ориентации лежат в основе направления активности личности на определённые высокопрофессиональные цели и подразумевают разные формы карьерных достижений [18].

Карьерные ориентации также выполняют функции, которые адресуют и организуют деятельность при построении индивидуальной карьеры [37]. Карьерные ориентации довольно стабильны и можно оставаться устойчивыми долгое время, в принципе иногда происходят и перемены карьерных ориентаций на протяжении жизни человека [18]. Ниже приведены описания карьерных ориентаций [17]:

Управление. При такой направленности карьера связывается, в начале, с управленческой деятельностью. Человек с данной ориентацией смотрит свою карьеру как продвижение по служебной лестнице. Он стремится занять руководящие посты и достигнуть высокого социального статуса в социальной иерархии. Он не боится конкуренции, с готовностью получает на себя бремя власти и ответственности. Он интересуется вопросами управления деятельностью других людей, регулированием организационной системы, в данной сфере он развивает личное высокопрофессиональное мастерство. Как степень качества достижений в карьере рассматривается высокий социальный статус, управленческая должность и исполнение руководящих функций.

Предпринимательство. Карьера основывается на создании и росте своего собственного дела. Человек с такой карьерной ориентацией стремится открыть личное дело, запустить его работу с нуля. Как правило он не желает работать на других, а пытается развить свой бизнес, ради чего готов рисковать, способен переносить неудачи, преодолевать трудности и кидать вызов обстоятельствам. Он с готовностью получает на себя обязанности начальника и довольно успешно справляется с ними. Но руководство и все связанные с этим блага не имеют для него высокой ценности, главной целью является рост личный дела, которым он начальствует. Важными достижениями в карьере являются: рост организации, финансовая самостоятельность и расширение сферы влияния.

Созидание. В нашем случае карьера рассматривается скорее, как пространство для создания продукта, ценного для сообщества, возможность «оставить след в истории». Для всех людей с такой карьерной ориентацией основными ценностями являются общечеловеческий идеалы. Они стремятся делать мир отборнее и что то после себя оставить. Они ориентированы на долгосрочные глобальные проекты, пытаются создать качественные и социально важные продукты в какой-либо сфере. Для них общественное признание преимущественный социальный статус. Карьерными достижениями для таких людей являются всевозможные авторские изобретения, научные открытия, методические труды, произведения искусства.

Мастерство. В данном направлении карьера связывается с совершенствованием мастерства в какой-то высокопрофессиональной сфере. Человек с ориентацией этого типа, в начале, желает быть мастером в своём деле, отборнейшим в своей сфере. Он может управлять другими в пределах своей компетентности, но это не является для него значительным. Нередко ориентация на профессиональное мастерство выражена так сильно, что человек готов отказаться от продвижения по карьерной лестнице либо от всех других благ ради того, чтобы сохранить свою независимость и совершенствоваться в своём направлении. Люди с такой ориентацией склонны достаточно долго оставаться в одной рабочей области, всегда углубляя свои знания и совершенствуя своё мастерство. Они считают свою карьеру успешной, в том случае, если сумели стать 1 из отборнейших профессионалов в своём деле, признанным и влиятельным в своём высокопрофессиональном обществе.

## **1.2 Развитие представлений о мотивации в отечественной и зарубежной психологии**

Для описания феномена мотивации в психологии существует несколько теорий или моделей мотивации, которые можно разделить на:

- 1) традиционные;
- 2) содержательные;
- 3) процессуальные.

Традиционные теории основываются на так именуемой политике «кнута и пряника» и реализуются путём стимулирования сотрудника угрозой наказания, или материальными поощрениями.

Содержательные подходы рассматривают отдельные потребности (мотивы), направляющие деятельность человека.

Процессуальные концепции рассматривают мотивацию как процесс и изучают, как изменяется мотивация под влиянием отдельных факторов [10].

Рассмотрим, как развивались классические теории мотивации. В рабовладельческом мире людей заставлял работать угроза физического наказания, в обществе капитализма – боязнь лишиться службы, и как следствие потерять зарплату. Производительные силы формировались, кроме того совместно с ними поднимался уровень благосостояния людей, общество становилось цивилизованнее, все более сознательно появлялась потребность в создании новых специальных методик для исследования стимулов и мотивов сотрудников, побуждающих их к высшей производительности.

Через какое-то время была разработана концепция одобрений и поощрений. Ввелись такие понятия как «экономический человек» и «пряник» [32].

Первым, кто заметно продвинулся в поисках способов активизации труда рабочих, был Ф. Тейлор. Его принципы научного менеджмента стали основой для организации труда в первой половине XX века, а во многих моментах актуальны и в настоящее время [20]. Ф. Тейлор ввел нормирования и разделение труда, а также сдельную форму оплаты. Он позаботился об организации рабочего места для сотрудников, аргументируя это тем, что если у работников будет комфортное и оснащенное рабочее место, то, во-первых, они будут затрачивать меньше времени на подготовку к работе, а во-вторых это может способствовать росту производительности сотрудников.

У Ф. Тейлора были последователи, продолжавшие его идеи. Среди них основной вклад внёс Генри Гант. В своих исследованиях особое внимание он уделял вопросам стимулирования труда. Его позиция состояла в том, чтобы дать рабочему понять, что в случае выполнения своего рабочего задания вовремя и

качественно он получит денежное вознаграждение. Также рабочий получит премию за перевыполнение норм выработки. Особенность премиальной системы оплаты труда заключалась в сохранении минимального заработка независимо от степени невыполнения нормы. Гантом был предложен график, по которому каждый рабочий мог наглядно увидеть результат собственного труда и полученные вознаграждения [13].

Большой вклад в традиционную теорию мотивации также внёс Генри Форд. Он обобщил систему управления Тейлора и добавил к ней собственные представления о структуре и методах управления. Г.Форд считал, что задача высшей администрации состоит в отслеживании того, чтобы все отделения стремились к единой цели. «Важная роль» человека в его организации не сводилась только к добросовестному труду. Он заботился о судьбах своих работников и создавал условия не только для их материального благополучия, но и для духовного развития. Такие условия, нематериально стимулирования, в Америке того времени были только в компании Форда [33].

Суть традиционных теорий сводится к следующим положениям, обеспечивающим высокую мотивацию рабочих, а, следовательно, и эффективность труда:

1. Труд должен быть организованным и нормированным.
2. Предпочтительной является сдельная форма оплаты труда.
3. Для всего персонала должны соблюдаться единые условия материальной мотивации.
4. Проблема «рутины» устраняется увеличением заработка.

Содержательные теории мотивации используют иной подход, нежели традиционные. Они изучают непосредственно мотивацию и факторы, на неё влияющие. Содержательные теории описывают содержание и структуру потребностей, а также их взаимосвязь с мотивацией человека [31].

#### Теория мотивации А. Маслоу

В основе теории А. Маслоу лежит принцип иерархичности потребностей. Он считал, что реализация потребностей происходит поэтапно — от низших нужд к

высшим. Поведение будет мотивироваться более высокими потребностями только при условии удовлетворения потребностей, расположенных на более низком уровне. В основе модели Маслоу лежит принцип иерархичности, что делает его модель существенно отличной от других. Интенсивность конкретной нужды зависит от того, какое место она занимает в иерархичной структуре [16].

Автор выделил следующую классификацию потребностей – от низших к высшим [34]:

1) физиологические потребности — в движении, дыхании, крыше над головой, воспроизведении потомства, одеянии, отдыхе и т.д.;

2) потребности связанные с безопасностью — уверенность в будущем, безопасность и стабильность в жизни, в окружающих людях, стремление не допустить неправильного обращения, в гарантированной занятости;

3) потребности общественного характера — в взаимодействии с социумом, в любви, в нахождение в социальной группе, во внимании к себе, внесения вклада в общую деятельность, заботе о ближнем;

4) потребности в самооценке — потребности в уважении “важных остальных”, в социальном статусе, в карьерном продвижении, престиже и признании;

5) нравственные потребности (потребности в выражении посредством творчества), воплощении своих навыков и умений.

Маслоу считал, что потребности более низкого уровня одинаковы в плане воздействия для всех людей, а высшие – отличны. Следовательно, высокие потребности в большой степени говорят об индивидуальности. Он так же подчеркивал циклический характер потребностей, то есть их постоянное повторение на более высоком уровне [21].

Данная теория достаточно конкретно показывает общую динамику перехода индивида от одних мотивирующих потребностей к другим. Однако обладает следующими недостатками: не выявлены критерии смены актуальности потребностей; отсутствует связь с внешними мотивами деятельности человека; потребности не являются взаимозаменяемыми. В целом, при оценке теории иерархии потребностей А. Маслоу, будет уместно привести цитату Дж.

О'Шонесси. «Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а не объясняющую модель» [21, 117с.].

#### Теория двух групп факторов Ф. Херцберга

Основной смысл данной теории – в разделении факторов, которые влияют на экономическую деятельность работника. Херцберг выделяет две группы факторов:

1. Мотиваторы. Данную группу составляют потребности работника в самореализации на работе, продвижении по службе, ответственности, признании, достижении и профессиональном росте. Они удовлетворяют потребность в достижении целей, которые ставит перед собой индивид.

2. Гигиенические факторы. К ним относят технические аспекты руководства, справедливое распределение заработной платы, условия работы, ее надежность и стабильность, а также стиль управления. Гигиенические факторы помогают индивиду избежать неприятных для него ситуаций.

Таким образом, в первую очередь удовлетворенность работой вызывается воздействием мотиваторов, а неудовлетворенность работой является следствием действия факторов гигиены. Следовательно, для повышения мотивации сотрудника, необходимо повышать воздействие на него мотиваторов, а во избежание негативного настроения на работу нужно активизировать гигиенические факторы [30].

Основные проблемные области теории: не доказано, что воздействие мотиваторов на каждую группы персонала приведёт к росту удовлетворенности работой; слабо выражено влияние внешних факторов на мотивацию к работе; не исследуется приоритетность потребностей и ценностей относительно групп мотиваторов и факторов гигиены; слабо изучено взаимовлияние гигиенических и мотивационных факторов.

#### Трехфакторная модель Макклелланда

Макклелланд выделял три группы потребностей, воздействующих на поведение человека: потребности достижения, соучастия и властвования. Данные потребности не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

Необходимость свершения проявляется в желании лица добиваться еще более успешнее, нежели ранее. Необходимость соучастия выражается в желании к дружественным взаимоотношениям с коллегами. Необходимость властвования формируется в ходе актуального навыка, преподавания и проявляется желанием осуществлять контроль над людьми в собственном коллективе.

Нельзя никак не отметить о вносе в концепцию Макклелланда североамериканского специалиста по психологии Джона Аткинсона. В соответствии с его взглядам, необходимость в триумфе необходимо расценивать в совокупности с необходимостью в избегании провалов. Аткинсон обнаружил направленность людей с большой мотивацией к достижениям стараться к преуспеванию, а людей с невысокой мотивацией к достижениям – остерегаться провалов [36].

Основная проблемная область теории – отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей, а также отсутствие возможностей отслеживания развития потребностей во времени.

#### Х-, У-теория Мак-Грегора

Мак-Грегор обратил своё внимание на то, что системы мотивации труда напрямую зависят от взглядов менеджеров относительно основных мотивационных черт их подчиненных. Он выделил две категории под названиями «Теория Х» и «Теория Y».

Теорию Х составляют следующие базовые моменты мотивации сотрудников:

1. Люди не любят работать и стремятся избежать лишних усилий.
2. Сотрудники безответственны и несамостоятельны.
3. Для мотивации работников необходимы такие инструменты, как принуждение, контроль и угроза наказания.
4. Рабочее место ценно стабильностью.
5. У сотрудников нет потребности в самореализации.

Теорию Y составляют следующие базовые моменты мотивации сотрудников:

1. Для сотрудников труд – один из важнейших для любого человека процессов.
2. Заинтересованный работник способен к самоорганизации и самоконтролю.

3. У сотрудников выражены потребности к ответственности и свободе принятия решений.

4. Работникам необходима новая деятельность и возможность проявить креативность.

5. Эффективность работы снижается при ограничении свободы и возможностей самореализации.

Проблемные области теории: чрезмерная полярность; нет изучено развитие мотивации работника во времени; вознесение У-теории, как единственной и идеальной базы для руководства сотрудниками.

#### Диспозиционная модель

Автором этой концепции считается В.А. Ядов. В согласовании с скоротечными рамками нужд людей он подчеркнул 3 типа диспозиционных образований [1]:

1. Элементарные прочные конструкции, нацеленные на решение зачастую образующихся «настоящих» ситуаций.

2. Социальные прочные конструкции, такие предусмотрены с целью получения равновесия среди общественными нуждами и общественными обстановками.

3. Ценностные ориентации в миссии и методы их свершения, сопряженные с приобретением компромисса среди идеологией индивида и способом его существования.

В создании любого диспозиционного образа в этом либо другом балансе оказывают влияние когнитивные, чувственные и поведенческие элементы. При этом в любых условиях развития влияют все без исключения 3 создания, однако с различной степенью проявления.

В.А. Ядов заявлял о необходимости введения в регуляцию работы конкретного диспозиционного создания, зафиксированного в минувшем эксперименте, что напрямую находится в зависимости с нуждами физиологической и общественной жизни и с степени условия либо обстоятельств работы [9].

Главной наградой В.А. Ядова считается в таком случае, то что некто выделил вероятность удовлетворение сотрудником в ходе его работы никак только лишь

необходимости в денежном вознаграждении, но и удобств сравнительно невысокого качества.

Основные минусы этой модификации в этом, что: никак не уделены аспекты, какие дали возможность б установить условия, в каких преобладающее состояние захватывают определенные диспозиционные создания; не имеется систематизация согласно воздействию в концепцию ценностей и нужд, отталкиваясь с каковой, человек станет функционировать около первенствующим воздействием одной с диспозиций.

Система выровненных характеристик Х. Рамперсада Рамперсад сформировал универсальную сбалансированную систему показателей деятельности и ее уточнение в виде индивидуальной сбалансированной системы показателей. В основу данной концепции была положена идея о балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации. Основной вклад данной концепции в том, что она позволяет индивиду и организации осознать свои истинные цели и ценности.

Х. Рамперсад сосредотачивает своё внимание на внутренней мотивации человека, подчеркивая, что именно она способна обеспечить высокий уровень заинтересованности персонала фирм в работе. Он говорил о том, что материальные стимулы в настоящее время уже утратили свое прежнее значение в качестве стимула к труду [23].

Индивидуальная сбалансированная система показателей состоит из четырех групп элементов и последовательности действий индивида по их раскрытию.

К основным группам элементов относятся:

- 1) внутренний, подразумевающий здоровье и душевное состояние работника;
- 2) внешний, определяющий отношения индивида с другими людьми;
- 3) знания и обучение, олицетворяющий имеющиеся у индивида навыки и способности к обучению;
- 4) финансовый, обуславливающий финансовые запросы и возможности их удовлетворения.

Путь раскрытия каждого элемента состоит в том, что индивид последовательно должен перейти от общих ценно-смысловых ориентиров его жизни к конкретным мерам по улучшению данных элементов деятельности. Это происходит через последовательный переход от личной миссии, через личное видение, личные ключевые роли, личные критические факторы успеха, личные цели, к личным показателям деятельности и мерам по их улучшению.

Проблемные области теории: высокие трудовые затраты и повышенные требования к мотивации формирования подобной системы со стороны индивида; необходимость количественных ориентиров для личных показателей деятельности человека, в каждой из сфер.

В центре внимания содержательных теорий – потребности, как факторы, которые лежат в основе мотивов, побуждающих человека к деятельности. Данные теории мотивации изучают, какие именно потребности стимулируют человека к той или иной деятельности, рассматривают структуру потребностей, какие из них первичны, а какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение. Они изучают цели, к которым стремится человек, в отличие от процессуальных теорий мотивации, больше внимания уделяющих самому процессу достижения цели и удовлетворения соответствующей потребности. Заслуга содержательных теорий в определении роли потребностей, как фактора мотивации. Но в реальной жизни удовлетворение и проявление потребностей редко происходит в соответствии со строгой иерархией и зависит от многих нюансов: пола, возраста, особенностей личности и пр. Основной недостаток содержательных теорий в том, что они этого не учитывают.

В процессуальных теориях мотивации акцент делается непосредственно на самом процессе выбора поведения, которое приведёт к желаемым результатам. Процессуальные теории объясняют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям поведение личности определяется, с одной стороны, его потребностями (что согласуется с содержательными теориями), с другой —

восприятием его ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

#### Концепция Портера-Лоулера

Данная теория предполагает собою форму с пятью неустойчивыми: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Уровень затрачиваемых человеком стараний находится в зависимости с значением гонорара и того, в какой степени непосредственно работник надеется на эту последовательность. Результат ожидаемой степени результативности способен спровоцировать равно как внутренние гонорары, подобные равно как ощущение удовлетворение с проделанной деятельностью, ощущение компетентности и самоуважения, таким образом и наружные, подобные равно как одобрение руководителя, вознаграждение, развитие согласно работе. Удовлетворенность считается итогом наружных и внутренних возмездий с учетом их правильности. Оно представляет в свойстве датчика этого, в какой степени значимо поощрение с целью определенного сотрудника. Данная анализ станет воздействовать в понимание работником компании обстановок, какие станут появляться в последующем ходе деятельность.

Основной вопрос концепции Портера-Лоулера – недостаток тот или иной-или иерархии и связи целевых конструкций индивидов. Создатели заявляют, то что удовлетворенность сотрудника появляется только лишь уже после исполнения деятельность. Но только лишь только обязательство гонорары, в случае если работник надеется ему, правомочно увеличить удовлетворение лица в этот ведь период. Помимо этого, непосредственно процедура деятельность непосредственно согласно себя зачастую порождает у людей удовлетворенность.

#### Теория ожиданий В. Врума

Многие процессуальные теории мотивации придерживаются понятия мотивации как процесса управления собственным выбором. Такое определение мотивации впервые дал В. Врум.

Согласно его представлениям, для эффективного руководства нужно, чтобы подчиненные осознали, что усилия, которые они приложат для достижения общих целей организации приведет к быстрому достижению их собственных целей. Согласно данной теории, сотрудники наиболее продуктивны, когда у них есть уверенность, что они оправдают свои ожидания в следующих областях [35]:

1. Ожидания в отношении «затраты труда – результатов» – это соотношение между вложенными усилиями и полученными результатами.
2. Ожидания в отношении «результатов — вознаграждений» — это ожидания какого-либо поощрения за полученный результат.
3. Ценность вознаграждения за проделанную работу (валентность).

Проблемной областью в теории ожиданий В.Врума является в первую очередь то, что анализируются не действия человека в той или иной ситуации, а скорее, его реакция на конкретное внешнее предложение. Проблема в том, что помимо полученного предложения человек, как правило, уже находится в состоянии какого-либо действия. Модели взаимосвязи уже имеющихся у человека заданий с новыми никак не раскрываются в рамках данной теории. Также отсутствует исследование динамики изменения ценности под влиянием соответствующих достижений и результатов.

#### Теория справедливости Стейси Адамса

Суть данной теории том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих подобную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение [5].

Результат отсутствия справедливости проявляется в следующих чертах поведения: стремление увеличить собственное вознаграждение; воздействие на положение других сотрудников; увольнение; снижение собственной эффективности; занижение своих достоинств; выбор другого объекта для сравнения.

Недостатками данной теории являются: недостаточная широта факторов, влияющих на мотивацию работников и недостаточная возможность прогноза развития ситуации несправедливости (как именно отреагирует тот или иной работник).

Теория Портера-Лоулера и теория Врума дали толчок к осознанию руководителями необходимости повышения уровня определенности результата как важного фактора повышения эффективности труда. Так же важно подчеркнуть то, что повысилось внимание к наличию обратной связи, при которой уже полученный результат и справедливость предшествующего вознаграждения способны оказать влияние на мотивацию к будущей работе. Теория С. Адамса обращает внимание на крайне важную проблему обеспечения справедливости стимулирующих мер.

В зарубежной психологии мотивация изучалась больше в связи с управлением, а в отечественной – скорее как понятие, рассматриваемое не только в связи со стимулированием кадров в организации, но и в качестве феномена, ценного самого по себе.

Отечественные психологи сделали попытку систематизировать многочисленные представления, существующие в зарубежных теориях мотивации. Для этого ученый Иванников, предложил сузить понятие мотива и мотивации. Мотив он определяет, как устойчивое образование мотивационной сферы в виде определенных потребностей. А для того, чтобы обозначить конкретное ситуативное образование, активизирующее деятельность, он предлагает использовать понятие побуждение. Все другие смежные реальности он предлагает обозначить новыми понятиями.

В отечественной психологии, при изучении мотивов, основным методологическим принципом является положение о единстве динамической и содержательно-смысловой сторон мотивации. Этот принцип реализует в своих работах Мясищев, Рубинштейн, Божович, Леонтьев. Они изучали такие проблемы, как: способы ориентировки человека в деятельности, соотношение смысла и

значения, направленности личности и динамики поведения, систему отношений человека, интеграцию побуждений и их смысловой контекст.

Отечественная психология предпочтительно оглядывает мотивацию как трудный многоуровневый регулятор жизнедеятельность человека, его поведения и любой деятельности. Высочайший уровень данной регуляции – сознательно-волевой.

Наиболее полно мотив определяла Л. И. Божович. В её представлении мотив – это представления, мысли, чувства, а также предметы наружный мира, иными словами весь то, в чем воплощается потребность.

Мотивация – это трудный механизм личности, при помощи которого она соотносит наружный и внутренние условия поведения, определяющие возникновение, направления и способы реализации конкретных форм деятельности.

С. Л. Рубинштейн соотносил термин мотива с переживанием потребности и ее удовлетворением. За счет мотивации человек становится включённым в контекст действительность. Таким образом, поведение определяется мотивацией, которая является опосредованным отражением беспристрастный мира. Таким образом, в данном определении светло указывается на активное, стимулирующее значение мотивации в деятельности [19].

А. Н. Леонтьев термин «Мотив» излагал то беспристрастное, в чем конкретизироваться потребность в конкретных фактор, на что направлена деятельность, как на побуждающее данный потребность. профессия понимал мотив как определённую потребность, напрямую связанную с деятельностью [14].

По его мнению, мотивация – это опредмеченная потребность либо «самоцеленаправленный поведение. Потребность перерастает в мотивацию только при достижении определённого уровня, при превышении которого, человек более не способен пренебрегать увеличивающуюся потребность и подчинённую она мотивацию. Но наряду с это смочь проявляться альтернативные источники, такой, как цели, установки, убеждения, интересы, идеалы и чувства. Данные элементы также узко связаны с потребностной сферой. Активность проявляется в процессе

удовлетворения самых разнородных потребностей. Таким образом, основой мотивов служат потребности.

С позиции Выготского мотивирование – это непростое соединение, таким образом называемый «соединение двигающих силы действия», образцов, заинтересованность, полнее, желаний, описывающих его работа. Кое-кто кроме всего этого внедрил представление «мотивационная область», что содержимый в себе: эмоциональную и станичную область особы и чувство удовлетворение необходимости [19].

Часто мотивационная область подразумевается равно как основа персоны, к который притягиваются подобные общественно-психические свойства, равно как: нацеленность, конструкции, чувства, надежды, требования и т.д.

Понятие мотивационной области кроме того содержит в себе мотивацию и причины. Незирая на отличия позиций и мнений, есть одна единственная позиция, которой следует большая часть. Это позиция заключается в этом, то что имеется определенная мотивационная концепция – концепция психологически неоднородных условий, характеризующих равно как действия, таким образом и работа лица.

Изучая мотивационную систему, ученые стремятся понять ее структуру. Структура определяется как относительно устойчивое единство элементов, их отношений и целостности объекта. Асеев выделяет в структуре мотивации такие элементы, как: единство процессуальных и дискретных характеристик и двухмодальность структуры (положительные и отрицательные характеристики).

Структура мотивационной сферы не является фиксированной, а развивается в процессе жизнедеятельности человека. Додонов выделял в структуре следующие структурные компоненты:

- 1) гедоническую основу мотивации – удовольствие от самой деятельности;
- 2) значимость непосредственного результата деятельности для личности;
- 3) мотивирующее воздействие вознаграждения за деятельность;
- 4) принуждающие давления на личность;

Первый, второй и третий пункты являются целевыми составляющими мотивации. Теория Додонова успешно применяется при изучении деятельности.

Изучение мотивов, связанных с мотивацией трудовой деятельностью, осуществляется российскими учеными преимущественно в трех направлениях: изучают сами факторы трудовой деятельности, мотивы увольнения и мотивы при поиске новой работы.

Условия работы работников:

Здравомыслов Л. А. и Ядов В. А. исследовали наиболее важные условия работы работников (вплоть до ТРИДЦАТЬ года). В первоначальный участок попала вероятность служебного увеличения и удовлетворение деятельности. В 2-ой – многообразие работы. У работников больше ТРИДЦАТЬ года итоги существовали полярными. Ученые обнаружили, то что с годом увеличивается важность санитарно-гигиенических обстоятельств работы. С целью опытных работников нередко в целом невысокую значимость представляют взаимоотношения с руководством [19].

Наумова Н. Ф. и Слюсорянский Н. А. изучали важность темы в связи с гендерными особенностями. Они акцентировали последующие условия, значимые с целью представителей сильного пола: социальная важность деятельности, сущность и многообразие деятельности, а кроме того креативные способности. С целью представительниц слабого пола важными условиями стали: объем полочки, отношения в коллективе, и требование работы.

Муздыбаев К. изучал мотивы отношения работников к своему труду. Он выявил, что на первом месте стоят такие мотивы, как:

1. Поддержка товарищей, желание не сорвать план и получить больше денег.
2. Стремление хорошо выполнить задание, получить удовольствие от результатов работы, потребность реализовать способности и избежать наказания.
3. Мотив карьеры, возможность на какое-то время отвлечься от проблем.

Муздыбаев К. изучал также эффективность применения разных стимулирующих факторов для повышения качества работы. Результаты его

исследований показали, что первое место по значимости занимают материальные стимулы, а на последнем – признание.

#### Мотивы увольнения с работы

Психологи Русаликова и Еудит обнаружили, что увольняющиеся работник чаще не озвучивают причину своего ухода, нередко называют какие-то факторы, влияющие на принятие такого решения. Они зачастую именуют наиболее здравые аргументы, в таком случае равно как в действительности предпосылки обслуживания с деятельностью сопряжены более с неудовлетворенностью в той или иной важной области в этой компании. Семенов В. Е. полагает, то что нередкого в целом у лица имеется единственный несознанный условие, пореже 3 и наиболее. Эксперты именуют последующие категории факторов увольнения:

1) объективная причина (плохое здоровье, переезд, получение следующего уровня образования);

2) объективно-субъективная причина (условия труда, низкие возможности профессионального роста);

3) субъективные причины (отношения в коллективе).

Изучение мотивов при поиске новой работы.

Дмитриева М. В. выделила две группы безработных: пассивных и активных. Мотивационная сфера активных безработных имеет взаимосвязанные параметры их мотивационной структуры (смысло-жизненные ориентации, самоактуализация и т.д.). Активные безработные могут реализоваться в абсолютно любых сферах, они ставят цели, готовы к их достижению. Делают многое для собственного благополучия. Пассивные безработные не готовы к переменам, не стремятся к реализации планов.

Таким образом, в данном разделе были рассмотрены основные теории и представления о мотивации в зарубежной и отечественной психологии. Зарубежные концепции довольно рассогласованы и сосредоточены на понимании мотивации как определяющего фактора трудовой деятельности. Они больше изучали систему поощрений сотрудников для увеличения их работоспособности. Так же уклон делается на сферу стимулирования персонала, в соответствии с его

внутренними мотивами. Именно поэтому сейчас так тщательно изучаются человеческие мотивы, а также воздействие на них. Стимулирование происходит согласно внутренним мотивам работников, что приводит к росту производительности. В отечественной психологии мотивация рассматривается как более широкое понятие, как феномен, определяющий поведение индивида.

## ГЛАВА 2 ПРОГРАММА ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1 Цель, задачи, предмет и объект исследования

Цель данного исследования - выявление особенностей мотивации у людей с различной карьерной направленностью, работающих в газораспределительной компании

Задачи:

1. Установить значения параметров мотивации.
2. Выявить ведущую карьерную направленность: вертикальная или горизонтальная.
3. Определить выраженность карьерных ориентаций: управление, предпринимательство, созидание, профессиональное мастерство.
4. Обнаружить значимые взаимосвязи параметров мотивации с двумя направленностями карьеры.
5. Изучить значимые взаимосвязи параметров мотивации с отдельными карьерными ориентациями: управление, предпринимательство, созидание, профессиональное мастерство.
6. Описать детально особенности мотивации работников газораспределительной компании с разными карьерными ориентациями: управление, предпринимательство, созидание, профессиональное мастерство.
7. Разработать рекомендации для совершенствования системы мотивации на предприятии в соответствии с выявленными закономерностями.

Объектом исследования являлась карьерная направленность, а предметом – взаимосвязь мотивации и карьерной направленности.

Описание выборки: работники газораспределительной отрасли. Исследование проводилось на выборке 60 испытуемых в возрасте от 23 до 35 лет, мужчины и женщины. Гипотезы исследования:

1. Вертикальная и горизонтальная направленность карьеры взаимосвязаны с разными параметрами мотивации.
2. Разные карьерные ориентации поддерживаются разными группами мотивов.

## 2.2 Методы исследования

Методика Мотиваторы деятельности (МД) разработана на кафедре Общей психологии, психодиагностики и психологического консультирования Южно-Уральского государственного университета под руководством Н.Н. Мельниковой. Методика предназначена для диагностики индивидуальных особенностей мотивации человека, которые проявляются в процессе выполнения какой-либо деятельности (например, трудовой, учебной и т.д.). Основная цель данного мотивационного опросника состоит в том, чтобы оценить вовлеченность, с которой человек подходит к задачам и какие ситуации могут увеличивать или уменьшать мотивацию человека. Данная методика может быть использована для экспресс-диагностики испытуемых в возрасте от 18 лет и старше.

В основу данной методики положена диагностическая концепция, представленная в опроснике Motivation Questionnaire M5 version (Н. Baron, S. Henley, Т. McCarthy, А. McGibbon). Анализируя мотивацию конкретного человека, авторы методики MQ.M5 изучают факторы трудовой ситуации, которые могут оказывать демотивирующее или же мотивирующее воздействие на этого человека. Среди таких факторов выделяют три группы: (1) мотиваторы, (2) демотиваторы, (3) амбивалентные факторы.

1) «Мотиваторы» – это такие факторы среды, стоящей перед человеком задачи или определенные условия деятельности, которые способствуют повышению мотивации человека выполнить определенный вид работы, за счет определенного стимулирования или «активации». В качестве примеров мотиваторов могут выступать: разнообразная работа, продвижение по службе, материальное вознаграждение, работа в коллективе, саморазвитие и др. Для каждого человека существует своя индивидуальная иерархия мотиваторов, к остальным же стимулам (факторам среды), он относится индифферентно (такие факторы не стимулируют человека к выполнению деятельности).

2) «Демотиваторы» – это такие факторы среды, стоящей перед человеком задачи или определенные условия деятельности, которые негативным образом оказывают влияние на мотивацию человека к выполнению каких-либо действий, вплоть до

того, что человек может отказаться выполнять ту или иную деятельность. Примерами демотиваторов могут выступать временные ограничения, ситуации «неудачи», контроль со стороны вышестоящих людей, рутинная работа, неопределенность в работе, дискомфортные условия труда и т.д. Количество и степень влияния тех или иных демотиваторов также являются индивидуальными для каждого конкретного человека. С остальными факторами деятельности субъект готов «уживаться» в процессе выполнения своей работы, они не оказывают значительного негативного влияния.

3) в качестве отдельной группы выступают «Амбивалентные факторы», которые для одних людей могут исполнять роль мотиваторов, в то время как для других – выступать в качестве демотиваторов, с соответствующим влиянием на процесс деятельности человека. Примерами амбивалентных факторов являются: вероятность неудачи, сжатые сроки, ситуация соревнования, степень и принятие ответственности и др. В индивидуальном профиле человека такие факторы могут служить в качестве как демотиваторов, так и мотиваторов, или же занимать нейтральный ранг, особым образом не влияя на мотивацию человека.

Каждая отдельная шкала оригинальной методики – MQ.M5 представляет собой конкретный мотиватор или демотиватор, которые объединяются в четыре обширные области, описывающие мотивационную сферу субъекта. Итогом диагностики с помощью данной оригинальной методики является мотивационный профиль человека, в котором выделяются наиболее значимые для конкретного человека мотиваторы и демотиваторы деятельности.

Разработка аналогичной методики МД включала в себя несколько этапов.

На первом этапе был осуществлён перевод опросника, а именно адаптация содержания шкал MQ.M5. Изначально оригинальная версия методики MQ.M5 состояла из 18 шкал. Описанные в данных шкалах мотиваторы и демотиваторы были предложены российской выборке, которые должны были субъективно оценить то, могут ли и насколько указанные факторы мотивировать их к выполнению какой-либо деятельности или, наоборот, будут снижать мотивацию. Кроме того, респондентов просили указать какие именно факторы, не имеющиеся

в данном списке, будут оказывать влияние на их мотивацию. На первом этапе в опросе участвовали 75 человек. В результате проведенного опроса в список добавились ещё 6 шкал, а некоторые шкалы из имеющихся были откорректированы и изменены в соответствии с особенностями российского менталитета. Таким образом, в русскоязычном варианте методики MQ.M5 представлены 24 параметра вместо 18 оригинальных.

На втором этапе адаптации для каждого из 24 параметров, влияющих на мотивацию человека, были сформулированы новые утверждения. Каждый параметр представляет собой биполярную шкалу, которая имеет семь градаций.

На третьем этапе разработки, полученные на втором этапе утверждения были апробированы на новой выборке, в результате данного обследования были получены первичные статистические данные для каждой шкалы. Пункты с неудовлетворительными характеристиками разброса были заново скорректированы и переформулированы.

Стоит отметить, что в данной работе используется 7-я версия методики МД, претерпевшая несколько этапов переформулирования пунктов, а также выделения новой факторной структуры.

В 2016 году методика была проверена на ретестовую надёжность (К. Архипова, И. Микушина). Коэффициенты ретестовой надёжности всех шкал находятся в пределах от 0,557 до 0,791 (для интервала между двумя тестированиями в 4 месяца). В 2017 г. методика МД была стандартизована на выборке 155 человек. В 2018 г. данная методика подверглась стандартизации на выборке 273 человека (К. Архипова), в результате статистической обработки была скорректирована факторная структура теста, которая теперь описывает шесть областей мотивационной сферы человека.

Таким образом, на сегодняшний день Методика МД версия 7 включает в себя 24 пункта, среди которых выделяются 12 мотиваторов, 5 амбивалентных факторов и 7 демотиваторов. Перечень представленных мотиваторов, демотиваторов и амбивалентных факторов приведен ниже в таблице 1.

Таблица 1 - Содержание пунктов методики МД версия 7

№	Особенности среды, условий работы или стоящей перед человеком задачи, оказывающие влияние на мотивацию	
2	Мотиваторы	Достижение
5		Власть и влияние
18		Разнообразие работы
10		Командная работа
11		Полезность труда
12		Общественное признание
14		Качественное выполнение работы
17		Саморазвитие
21		Независимость
22		Материальное вознаграждение
23		Продвижение по службе
24		Уважение
1		Амбивалентные факторы
3	Соревнование	
4	Вероятность неудачи	
6	Ответственность	
9	Интенсивность контактов	
8	Демотиваторы	Необходимость работать в личное время
13		Компромисс с этическими нормами
15		Неустойчивость должностного положения
16		Дискомфортные условия труда
7		Монотонная работа
19		Необходимость выполнять приказы и распоряжения
20		Неопределенность

Итогом диагностики с помощью данной версии методики является мотивационный профиль личности, в котором выделяются наиболее значимые для человека мотиваторы и демотиваторы деятельности.

Методика Карьерные ориентации (КарО). Разработчик. Н.Н. Мельникова.

Назначение методики. Методика предназначена для экспресс-диагностики индивидуальных предпочтений в выборе направления построения карьеры и формы реализации карьерных достижений.

Контингент тестируемых. Методика может быть использована для испытуемых в возрасте от 18 лет и старше. Тип методики. Опросник.

Структура методики. Опросник состоит из 24 утверждений. В составе методики 4 шкалы (по 6 пунктов каждая).

1) Управление (У). Карьера связывается с управленческой деятельностью и рассматривается, как продвижение по должностной лестнице. Значимые достижения в карьере это: управленческая должность, высокий социальный статус и наличие власти, позволяющей оказывать влияние на деятельность других людей. В профессиональной деятельности ориентирован на организацию управленческого процесса, отлаживание организационной системы; именно в этой сфере совершенствует свои профессиональные навыки.

2) Предпринимательство (П). Построение карьеры связано с созданием и развитием собственного дела. В качестве достижений в карьере рассматривается финансовая самостоятельность, развитие предприятия и расширение сферы влияния. В профессиональной деятельности ориентирован на получение практического результата и коммерческую выгоду. Акцент делается на практической хватке, готовности к риску и гибкой адаптации к обстоятельствам.

3) Созидание (С). Карьера рассматривается, как пространство для создания социально ценного продукта, возможность «что-то оставить после себя». В качестве карьерных достижений выступают завершённые авторские разработки: изобретения, научные открытия, материальные ценности, произведения культуры и искусства. В профессиональной деятельности ориентирован на долгосрочные глобальные проекты, часто готов работать «за идею», если уверен, что его работа важна и нужна.

4) Мастерство (М). Карьера рассматривается, как совершенствование мастерства в какой-то конкретной профессиональной сфере. Карьера считается успешной, если человек стал одним из лучших специалистов в своём деле, признанным и авторитетным в своём профессиональном сообществе. В профессиональной деятельности важно иметь возможность заниматься любимым делом. Акцент делается на постепенном оттачивании мастерства и «виртуозности» в узкой профессиональной области.

На основе полученных по отдельным шкалам величин вычисляются производные показатели: предпочитаемый человеком «вектор» развития карьеры (вертикальный или горизонтальный) и общая мотивационная направленность на построение карьеры.

Вертикальное направление, или «карьера вверх» (КВВ) складывается из выраженности ориентаций на Управление и Предпринимательство.

Горизонтальное направление, или «карьера вглубь» (КВГ) включает ориентации на Мастерство и Созидание.

Общая направленность на построение карьеры (ОКН) представляет собой общий балл по опроснику и определяет, насколько человек, в принципе, заинтересован в построении карьеры.

Процедура тестирования. Испытуемым предлагается заполнить бланки, выразив согласие или несогласие с каждым из утверждений, для чего выбирается один из четырёх вариантов ответа (нет; скорее, нет, чем да; скорее, да, чем нет; да).

Время тестирования. Время тестирования 5-7 минут.

Процедура обработки результатов. При обработке ответы переводятся в шкалу от «0» до «3» баллов. Подсчитываются суммарные баллы по каждой шкале (У, П, С, М). На основе полученных по отдельным шкалам величин вычисляются производные показатели (КВВ, КВГ, ОКН).

Краткие сведения о психометрической проверке методики

Первичный отбор пунктов и конструирование шкал

Первичный отбор пунктов проводился на стратифицированной выборке 182 человека, включающей 97 мужчин и 85 женщин в возрасте от 20 до 45 лет. В состав опросника вошли лишь пункты, удовлетворяющие психометрическим требованиям (показавшие нормальное распределение и достаточную дискриминативность).

Шкалы были сформированы в результате факторного анализа, который показал, что все четыре описанные выше ориентации представляют собой отдельные относительно независимые факторы. При этом, направления «Вверх» и «Вглубь» выявляются, как факторы второго порядка.

Проверка надёжности

Внутренняя согласованность шкал определялась на выборке 135 человек. Все показатели  $\alpha$  Кронбаха находятся в диапазоне от 0,624 до 0,842.

Ретестовая надёжность методики проверялась на выборке 80 человек. Коэффициенты надёжности для всех показателей имеют величину от 0,751 до 0,846.

#### Проверка валидности

Конструктивная валидность опросника КарО изучалась через соотнесение результатов теста с ценностно-мотивационными показателями и рядом личностных характеристик, релевантных отдельным карьерным ориентациям. В сравнительных исследованиях получены значимые различия в выраженности отдельных карьерных ориентаций у представителей различных профессиональных групп (руководители, предприниматели, педагоги, специалисты творческих профессий и др.). Также собраны данные о гендерных различиях и возрастных изменениях в общей направленности на построение карьеры и предпочитаемом векторе карьерного развития.

Критериальная валидность определялась через корреляцию результатов опросника КарО с фактическими достижениями в карьере. Были получены значимые взаимосвязи для специалистов со стажем свыше 7 лет.

#### Стандартизация

Методика КарО стандартизирована на выборке 1150 человек. Стандартные величины представлены в станайнах. Имеются дифференцированные нормы для групп студентов от 18 до 22 лет, работающих мужчин и работающих женщин. 2.3 «Методы математической обработки данных»

В качестве методов математической обработки данных в исследовании использовались: описательная математическая статистика, корреляционный анализ по Пирсону. Расчеты проводились с помощью Microsoft Office Excel.

# ГЛАВА 3 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ У РАБОТНИКОВ ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ОБЛАСТИ С РАЗЛИЧНОЙ КАРЬЕРНОЙ НАПРАВЛЕННОСТЬЮ

## 3.1 Анализ взаимосвязей параметров мотивации с горизонтальной и вертикальной направленностями карьеры

Задачей данной работы было определить ключевые взаимосвязи мотивационных факторов с вертикальной и горизонтальной направленностью карьеры. Еще одной задачей было подтвердить гипотезу о том, что вертикальная или карьерная направленность зависит от разных мотивационных параметров. Для этого проводился корреляционный анализ данных, полученных по методикам «Карьерные ориентации» и «Мотиваторы деятельности» на выборке. Корреляционный анализ по Пирсону помог определить статистическую значимость взаимосвязей. Конкретно было разобрано 2 направления карьеры (вертикальная и горизонтальная) и 24 параметра, оказывающие влияние на мотивацию, которые можно разделить на: мотиваторы, демотиваторы и амбивалентные факторы [2].

Данные приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Значимые взаимосвязи показателей мотивации с вертикальной и горизонтальной направленностью карьеры

№ в анкете	Факторы трудовой ситуации		Направленность карьеры	
			Карьера вверх	Карьера вглубь
2	Мотиваторы	Достижение	0,276*	
5		Власть и влияние		
10		Командная работа		
11		Полезность труда		0,330**
12		Общественное признание	0,396**	
14		Качественное выполнение работы		0,430***
17		Саморазвитие		
21		Независимость		
22		Материальное вознаграждение		-0,345**
23		Продвижение по службе	0,281*	
24		Уважение		

1	Амбивалентные факторы	Сжатые сроки		
3		Соревнование		
4		Вероятность неудачи		
6		Ответственность	0,286*	
9		Интенсивность контактов	0,411**	
7	Демотиваторы	Монотонная работа	-0,300*	
8		Необходимость работать в личное время	0,339**	
13		Компромисс с этическими нормами		
15		Неустойчивость должностного положения	0,270*	
16		Дискомфортные условия труда		
18		Рутинная работа		
19		Необходимость выполнять приказы и распоряжения		
20		Неопределенность	0,278*	

Условные обозначения: \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \*\*\* –  $p < 0,001$

Анализирую данные в таблице видно, что для людей, ориентированных на карьеру вверх самыми значимыми оказались «достижение» ( $p < 0,05$ ), «продвижение по службе» ( $p < 0,05$ ) и «общественное признание» ( $p < 0,01$ ).

Сильными амбивалентными факторами являются «ответственность» ( $p < 0,05$ ) и «интенсивность контактов» ( $p < 0,01$ ). Для работников, предпочитающих вертикальное направление карьеры эти факторы выступают в роли мотиваторов, стимулирующих их деятельность.

Но также фактор «неустойчивость должностного положения» ( $p < 0,05$ ) не выступает для них демотиватором: они готовы рисковать должностным положением при выполнении важных профессиональных задач.

По своему содержанию, выявленные ключевые факторы взаимосвязаны друг с другом. Так, например, «достижение» ( $p < 0,05$ ), «продвижение по службе» ( $p < 0,05$ ) и «общественное признание» ( $p < 0,01$ ) в совокупности очень влияют на карьерный рост. Можно предположить, что наличие фактора «достижение» ( $p < 0,05$ ) в качестве значимого мотиватора, говорит о том, что работники осознанно выбирают карьеру вверх и понимают, что для этого нужно делать, ставят цели и стремятся к их реализации, а также предпочитают задачи с высоким уровнем сложности. Факторы «продвижение по службе» ( $p < 0,05$ ) и «общественное

признание» ( $p < 0,01$ ) во взаимосвязи, позволяют сделать предположение, что для работников данной компании, ориентированных на вертикальную карьеру, важно стать лидером, формальным и в том числе неформальным. Общественное признание может проявляться в уважении коллег, а в совокупности с высоким должностным положением это даст очень хороший результат для производства и для удовлетворения работника.

Также важно отметить, что помимо этого работников мотивирует «ответственность» ( $p < 0,05$ ). Возможно, это снова подтверждает гипотезу об осознанном выборе карьерной направленности и о зрелом отношении к работе и к карьере. Фактор «интенсивность контактов» ( $p < 0,01$ ) для многих людей, ориентированных на вертикальную карьеру, является мотиватором к карьерному росту. Это может быть связано с развитием социальных сетей, с все большим появлением работ, связанных с коммуникациями, с общением. В последнее время тенденции к обсуждению рабочих вопросов стали очень популярны и поэтому ищут работу, которая будет связана с общением и взаимодействием с людьми. Общение очень важно для управленцев и предпринимателей, так как их работа предполагает наличие постоянных контактов с коллегами, подчиненными и, например, с поставщиками или конкурентами. Для них важно уметь быстро заводить знакомства, входить с собеседником в контакт и обладать достаточными коммуникационными навыками. Именно поэтому «интенсивность контактов» является хорошим мотиватором для работников, ориентированных на карьеру вверх.

В тоже время, «неустойчивость должностного положения», как демотиватор говорит о том, что они готовы рисковать должностным положением при выполнении важных профессиональных задач. Можно подумать, что это связано с готовностью к рискам. Ведь, каждое повышение — это выход из зоны комфорта и вероятность потерять что-то ценное, но возможность приобрести что-то большее. Скорее всего, именно поэтому людей, ориентированных на вертикальную карьеру, привлекает продвижение. Так же можно отметить, что готовность к переездам в другой регион или страну характерно для людей с вертикальной карьерной

направленностью. Все это позволяет им легко адаптироваться к новым условиям, поэтому перемены в работе для них – это преимущество.

Карьерные ориентации «Управление» и «Предпринимательство» связаны с управлением людьми и с властью. Работники с ориентацией на «управление» нацелены на занятие высокой должности и на получение уважения от коллег, а чем выше власть, тем большим количеством подчиненных. «Предпринимательская» ориентация имеет немного другую направленность. Но так же предполагает руководство и управление людьми.

Важно отметить, что ориентации «управление» и «предпринимательство» имеют разные направления и задачи. Учитывая, что люди с ориентацией на «предпринимательство» нуждаются в формальном лидерстве, оно не является для них главным, предприниматель больше ориентируется на управление не людьми в частности, а собственным бизнесом в целом. А для человека с ориентацией на «управление», наоборот, наиболее важным является процесс лидерства. Он стремится не контролировать все процессы в организации, а руководить людьми, подчиненными ему. Различия в данных карьерных ориентаций определяются значительными различиями в элементах, влияющих на мотивацию.

Далее рассмотрим особенности мотивации людей, ориентированных на горизонтальное построение карьеры. Значимые коэффициенты корреляций приведены выше, в таблице 2. Работников, ориентированных на горизонтальную направленность карьеры, привлекают такие факторы, как: «полезность» ( $p < 0,01$ ), «качество работы» ( $p < 0,001$ ) и «материальное вознаграждение» ( $p < 0,01$ ).

«Созидание» и «Профессиональное мастерство» относятся к горизонтальной ориентации карьеры. Их объединяет отношение к своей работе – они стремятся быть первыми в ней, достичь вершин мастерства и получить заслуженное признание. Такие работники готовы от много отказаться, в том числе от продвижения по карьерной лестнице, ради того, чтобы развиваться в своей сфере.

Но среди этих ориентаций имеются и отличия. Сотрудники с ориентацией «Созидание» более нацелены на остальных людей и общечеловеческие ценности. Они стараются показать обществу продукцию, олицетворяющую итог улучшения

их способностей и этим приобрести социальное принятие. А те, кто именно выбирают «Мастерство» сконцентрированы точнее в совершенствовании себя и собственного профессионализма в избранной области. Также им важно признание коллег, уважения от коллектива. Они готовы брать ответственность за качество работы, если руководитель признает их важность и профессионализм.

Наличие сходств в данных карьерных ориентациях объясняет причину возникновения общих мотивов, а различия говорят о несовпадениях. Значимым мотиватором для двух ориентаций горизонтального направления является «Достижение». Этот фактор показывает, насколько человека мотивируют сложные цели, достигнуть которых можно только на пределе своих способностей. Ценность работы, которая бросает вызов возможностям. Когда нет трудностей, которые необходимо преодолевать, нет целей, к которым нужно стремиться, человеку не нужно вкладывать свою энергию. А очень высокая планка, напротив, задаёт собственные цели для достижения и поэтому сохраняет мотивацию без внешнего вмешательства. Человек с такой мотивацией может сделать даже простые задачи сложными, например, задавая временные ограничения. Описанный мотиватор одинаково низко выражен для обеих ориентаций ( $p < 0,05$ ). Это можно объяснить тем, что для данных ориентаций, несомненно, важно достигнуть значимых высот в своём направлении, но преодоление трудностей и достижение невозможного не является первостепенной целью. Они не станут обесценивать свою работу, если она на каком-то этапе, благодаря достаточному уровню мастерства, не представляет непреодолимой трудности.

Также общим мотиватором является «Саморазвитие». Этот показатель более выражен у ориентации «Профессиональное мастерство». Данный фактор касается степени, в которой люди мотивированы возможностями для дальнейшего обучения, развития и освоения новых навыков. Многих привлекает необходимость постоянно учиться новому. Они предпочитают работать с высококвалифицированными специалистами и ценят организации, которые могут предложить возможность обучения. Является весьма логичным тот факт, что данный мотиватор сильнее выражен для ориентации «Профессиональное

мастерство» ( $p < 0,01$ ), ведь для этой ориентации главной ценностью является достижение высшего уровня мастерства, что закономерно предполагает необходимость постоянного обучения. Данный фактор также важен и для ориентации «Созидание» ( $p < 0,05$ ), но не несёт уже такой значимости, потому что является желательным, но необязательным, ведь полученных ранее знаний может быть достаточно для создания общественно ценного продукта.

В исследовании были рассмотрены особенности мотивации у студентов с вертикальной и горизонтальной карьерной направленностью. Сравнивая полученные взаимосвязи для двух карьерных направлений можно отметить следующее. Эти карьерные направления поддерживаются разными мотивами. В частности, для вертикального направления значимые мотиваторы: «Власть и влияние», «Независимость», «Продвижение по службе», а для горизонтального: «Достижение», «Полезность», «Качество работы», «Саморазвитие».

Важно отметить, что вертикальное направление построения карьеры многие амбивалентные факторы выступают в роли мотиваторов деятельности. Это: «Сжатые сроки», «Соревнование», «Вероятность неудачи», «Ответственность», «Интенсивность контактов». Для горизонтального направления среди них является значимым только «соревнование».

Среди демотивирующих факторов для двух направлений карьерного развития (и вертикального, и горизонтального) имеет значение такой, как «Неустойчивость должностного положения». Характерно, что он не выступает демотиватором: люди, ориентированные на построение карьеры, не боятся рисковать своим должностным положением при принятии решений. Интересно, что эта тенденция более выражена для вертикального направления карьеры.

Таким образом, подтверждается гипотеза о том, что вертикальная и горизонтальная направленность карьеры взаимосвязаны с разными параметрами мотивации.

Мы рассмотрели особенности мотивационных параметров. Сравнивая полученные взаимосвязи для двух карьерных направлений можно отметить следующее. Эти карьерные направления поддерживаются разными мотивами. В

частности, для вертикального направления значимые мотиваторы: «Продвижение по службе», «Достижение», «Общественное признание» а для горизонтального: «полезность», «качество работы» и «материальное вознаграждение».

Важно отметить, что вертикальное направление построения карьеры многие амбивалентные факторы выступают в роли мотиваторов деятельности. Это: «Ответственность», «Интенсивность контактов». Для горизонтального направления значимых амбивалентных факторов нет.

Таким образом, подтверждается гипотеза, возникшая в начале работы, о том, что мотивационные параметры каждого человека влияют на формирования карьерной направленности: вглубь или вверх.

Выявилось мотивационное значение факторов трудовой деятельности для различных направленностей карьеры.

### **3.2 Взаимосвязь мотивационный параметров с карьерными ориентациями вертикального направления: Управление и Предпринимательство**

Так как основной карьерной направленной в данной организации является карьера вверх, мы разобрали конкретно какие мотивационные параметры на нее влияют и с каким уровнем значимость. В вертикальной карьере ведущими являются «управление» и «предпринимательство».

1) Управление (У). Карьера связывается с управленческой деятельностью и рассматривается, как продвижение по должностной лестнице. Значимые достижения в карьере это: управленческая должность, высокий социальный статус и наличие власти, позволяющей оказывать влияние на деятельность других людей. В профессиональной деятельности ориентирован на организацию управленческого процесса, отлаживание организационной системы [2].

2) Предпринимательство (П). Построение карьеры связано с созданием и развитием собственного дела. В качестве достижений в карьере рассматривается финансовая самостоятельность, развитие предприятия и расширение сферы влияния. В профессиональной деятельности ориентирован на получение

практического результата и коммерческую выгоду. Акцент делается на практической хватке, готовности к риску и гибкой адаптации к обстоятельствам.

Таблица 3 - Значимые взаимосвязи показателей мотивации с вертикальной направленностью карьеры

№ в анкете	Факторы трудовой ситуации		Направленность карьеры	
			Управление	Предпринимательство
2	Мотиваторы	Достижение	0,274*	
5		Власть и влияние	0,483***	
10		Командная работа		
11		Полезность труда		
12		Общественное признание	0,273*	0,292*
14		Качественное выполнение работы		
17		Саморазвитие		
21		Независимость		
22		Материальное вознаграждение	0,282*	
23		Продвижение по службе	0,333**	
24		Уважение		
1		Амбивалентные факторы	Сжатые сроки	
3	Соревнование			
4	Вероятность неудачи			
6	Ответственность			
9	Интенсивность контактов		0,329**	0,267*
7	Демотиваторы	Монотонная работа		0,315*
8		Необходимость работать в личное время		0,358**
13		Компромисс с этическими нормами		0,400**
15		Неустойчивость должностного положения		0,349**
16		Дискомфортные условия труда		
18		Рутинная работа		
19		Необходимость выполнять приказы и распоряжения		
20		Неопределенность		

Условные обозначения: \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \*\*\* –  $p < 0,001$

Рассмотрим взаимосвязи факторов трудовой ситуации с каждой карьерной ориентацией.

## Управление

Была обнаружена статистически значимая взаимосвязь между карьерной направленностью «Управление» и такими мотиваторами, как: Достижение ( $p < 0,05$ ), «Власть и влияние» ( $p < 0,001$ ), «Общественное признание» ( $p < 0,05$ ), «Материальное вознаграждение» ( $p < 0,05$ ), «Продвижение по службе» ( $p < 0,01$ ). В качестве амбивалентных факторов для данной карьерной направленности характерны: «Интенсивность контактов» ( $p < 0,01$ ). Значимых демотиваторов не выявлено.

Для наглядности, результаты данного анализа изображены на двух рисунках.

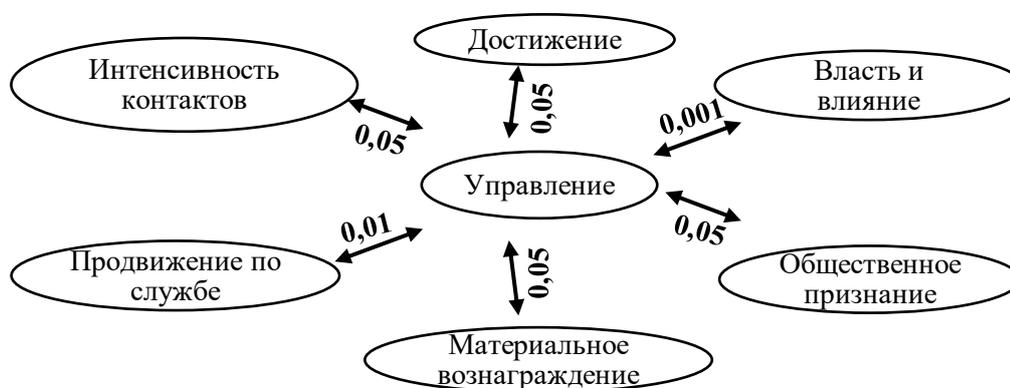


Рисунок 1 - Взаимосвязи между карьерной ориентацией «Управление» и мотивационными параметрами

Из рисунка 1 видно, на какие мотивационные параметры необходимо обратить внимание при разработке или совершенствовании системы мотивации на предприятии. Можно сделать вывод, что большая часть сотрудников предпочитают заниматься управленческой деятельностью, им важно, чтобы в их обязанности входило управление подчиненными. Они стремятся занять руководящие посты и достигнуть высокого социального статуса в социальной иерархии, с готовностью берут на себя бремя власти и ответственности. Самыми значимыми факторами трудовой деятельности для карьеры, направленной на управление является «власть и влияние» и чуть меньше «продвижение по службе». Это следует из того, что в условиях продвижения по карьерной лестнице постоянно присутствует конкуренция, нужно быстро и вовремя совершать правильные действия, чтобы

достичь желаемого, и людям с ориентацией «Управление» комфортно в подобных условиях.

### Предпринимательство

Была обнаружена статистически значимая взаимосвязь между карьерной направленностью «Предпринимательство» и таким мотиватором, как: «Общественное признание» ( $p < 0,05$ ). В качестве амбивалентного фактора для данной карьерной направленности характерна: «Интенсивность контактов» ( $p < 0,05$ ). Из демотиваторов значимыми стали: «Монотонная работа» ( $p < 0,05$ ), «Необходимость работать в личное время» ( $p < 0,01$ ), «Компромисс с этическими нормами» ( $p < 0,01$ ), «Неустойчивость должностного положения» ( $p < 0,01$ ).

Дальше рассмотрим особенности направления «Предпринимательство» наглядно на рисунке 2.

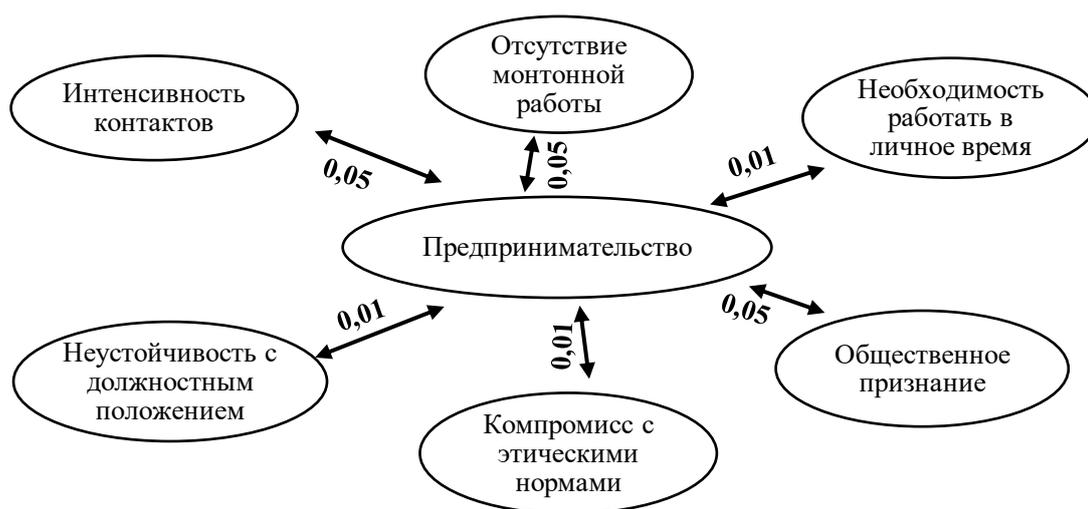


Рисунок 2 - Взаимосвязи между карьерной ориентацией «Предпринимательство» и мотивационными параметрами

Из рисунка 2 видно, что мотивационные параметры отличаются от карьерной направленности на «управление».

Для людей с карьерной направленностью «Предпринимательство» важными мотиваторами являются «Общественное признание». Можно предположить, что для людей, желающих развивать свое дело, важна значимость этого дела. Важно,

чтобы их вид деятельности был полезен для окружающих. Общественное признание может помочь проявить свои лидерские качества.

«Интенсивность контактов» - амбивалентный фактор с самым высоким уровнем значимости у работников, которых привлекает предпринимательская деятельность. В данном случае этот фактор будет выступать в роли мотиватора. Так, можно сказать, что наряду с общественным признанием идет интенсивность контакт, то есть общение с людьми. Это значит, что в развитии собственного дела работников так же привлекают коммуникации с клиентами, коллективом, подчиненными и, скорее всего, налаживание бизнес-связей.

Далее посмотрим какие факторы оказались демотиваторами для людей с карьерой, направленной на предпринимательство. Самый значимый фактор «Компромисс с этическими нормами», то есть люди, с такой карьерной направленности не готовы жертвовать этическими установками, внутренними и навязанными обществом. Именно поэтому они хотят иметь свое дело, чтобы не принимать задания от начальства. Следующий по значимости демотиватор «Необходимость работать в личное время». Точно так же, можно предположить, что для них важно иметь свободный график и важно четко различать, где рабочее время, а где личное. Их интересует в первую очередь независимость, отсутствие поручений руководства и способность планировать свое время самостоятельно. «Неустойчивость должностного положения» - следующий фактор, демотивирующий работников. Возможно, для них важна стабильность и уверенность в завтрашнем дне. Так как это люди, которые готовы заниматься предпринимательской деятельностью, они не хотят работать по найму и не согласны на неустойчивое должностное положение. И такой фактор, как «монотонная работа», тоже является значимым демотиватором для сотрудников, с вертикальной карьерной ориентацией, с направлением на предпринимательство. Можно предположить, что их мотивирует активная деятельность, общение с людьми, работа в разных местах, а однотипная работа в офисе будет негативно сказываться на продуктивности. Это можно объяснить пояснением о особенности

предпринимательской деятельности, которая не предполагает монотонную работу, которая как раз направлена на активные действия и коммуникации с людьми.

Можно сделать общий вывод, что сотрудникам с вертикальной карьерной направленностью хочется иметь активную работу, связанную с общением с людьми, с социальной значимостью и признанием, исключающую монотонную работу и привлекающую независимость, и возможность самостоятельно планировать свое время.

Большая часть сотрудников предпочитает карьеру Вверх. Но так есть работники, которых интересует карьера Вглубь. Далее рассмотрим подробно и наглядно взаимосвязь мотивационных параметров с карьерными ориентациями вертикального направления: Мастерство и Созидание.

### **3.3 Взаимосвязь мотивационных параметров с карьерными ориентациями вертикального направления: Мастерство и Созидание**

В горизонтальной карьере ведущими являются «Мастерство» и «Созидание».

1) Мастерство (М). Карьера рассматривается, как совершенствование мастерства в какой-то конкретной профессиональной сфере. Карьера считается успешной, если человек стал одним из лучших специалистов в своём деле, признанным и авторитетным в своём профессиональном сообществе. В профессиональной деятельности важно иметь возможность заниматься любимым делом. Акцент делается на постепенном оттачивании мастерства и «виртуозности» в узкой профессиональной области [2].

2) Созидание (С). Карьерный рост в данном случае рассматривается, как возможность создания и творения. Сотрудники с такой ориентацией желают нести пользу обществу, готовы творить и создавать на благо людей. Работники с карьерной направленностью на созидание считают, что достижение высот в карьере возможно только при принятии их творений обществом, при признании их как создателя. Для таких работников важно изобретать, что-то новое и постоянно совершенствовать свои навыки [2].

Таблица 4 - Значимые взаимосвязи показателей мотивации с горизонтальной направленностью карьеры

№ в анкете	Факторы трудовой ситуации		Направленность карьеры	
			Мастерство	Созидание
2	Мотиваторы	Достижение		
5		Власть и влияние		
10		Командная работа		
11		Полезность труда	0,419***	
12		Общественное признание		
14		Качественное выполнение работы	0,386**	0,293*
17		Саморазвитие	0,334**	
21		Независимость		
22		Материальное вознаграждение		-0,330**
23		Продвижение по службе		
24		Уважение		
1	Амбивалентные факторы	Сжатые сроки		
3		Соревнование		
4		Вероятность неудачи		
6		Ответственность	0,291*	
9		Интенсивность контактов		
7	Демотиваторы	Монотонная работа		-0,296*
8		Необходимость работать в личное время		
13		Компромисс с этическими нормами		
15		Неустойчивость должностного положения		
16		Дискомфортные условия труда		
18		Рутинная работа		
19		Необходимость выполнять приказы и распоряжения		
20		Неопределенность		

Условные обозначения: \* –  $p < 0,05$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \*\*\* –  $p < 0,001$

Рассмотрим взаимосвязи факторов трудовой ситуации с данным карьерными ориентациями.

#### Мастерство

Была обнаружена статистически значимая взаимосвязь между карьерной направленностью «Управление» и такими мотиваторами, как: «Качественное

выполнение работы» ( $p < 0,01$ ), «Полезность труда» ( $p < 0,001$ ), «Саморазвитие» ( $p < 0,05$ ). В качестве амбивалентных факторов для данной карьерной направленности характерны: «Ответственность» ( $p < 0,05$ ). Значимых демотиваторов не выявлено.

Для наглядности, результаты данного анализа изображены на двух рисунках.

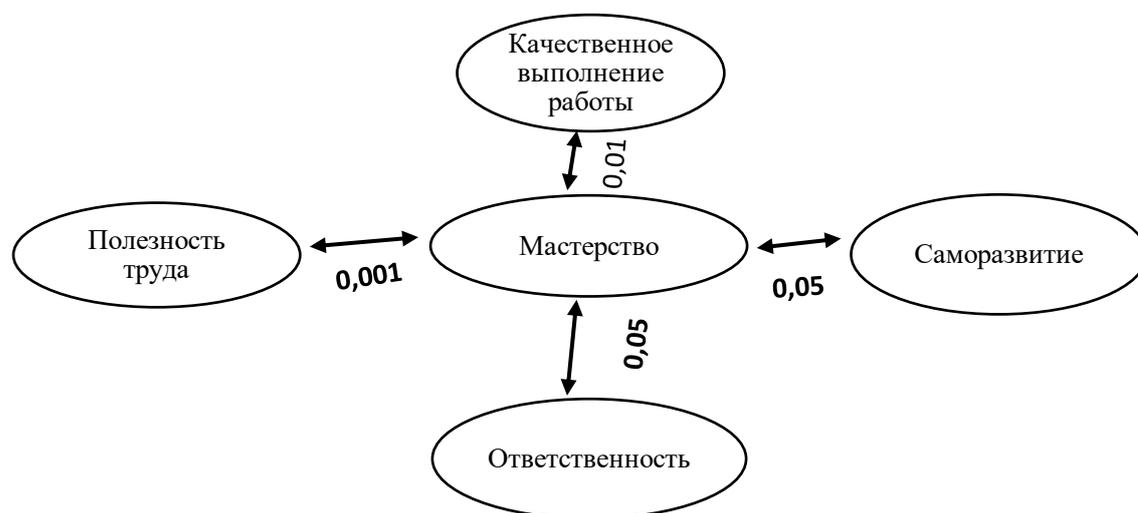


Рисунок 3 - Взаимосвязи между карьерной ориентацией «Мастерство» и мотивационными параметрами

Из рисунка 3 видно, на какие мотивационные параметры необходимо обратить внимание при разработке или совершенствовании системы стимулирования для работников с направлением карьеры вглубь и с ориентацией «мастерство». Самым значимым фактором является «Полезность труда» - это мотиватор, можно предположить, что сотрудники с карьерной ориентацией «Мастерство» готовы трудиться, только если их работа будет полезна и только когда ее можно будет использовать в нужном русле. Так же можно отметить, что для таких сотрудников не важно общественное признание или наличие большого числа коммуникаций с людьми, главное, чтобы их работа приносила пользу.

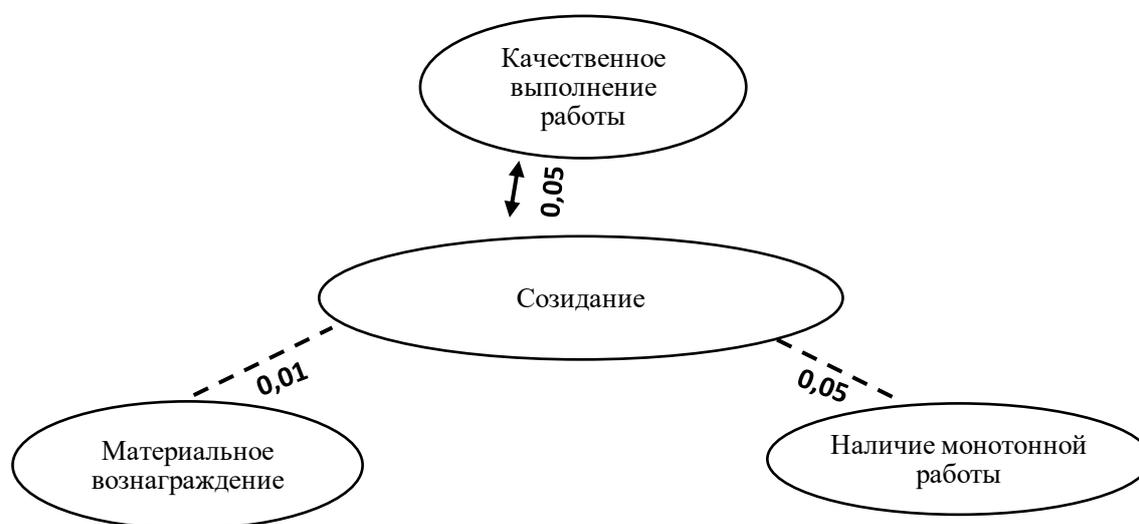
Следующий по значимости фактор – «Качественное выполнение работы». Для работников, предпочитающих горизонтальную карьеру очень важно качество их работы. Можно предположить, что это связано с их стремлением стать лучшим в

своем деле, полностью погружаться в работу, доводя результат до идеала. Это очень важно для специалистов узких специальностей.

Мотиватор «Саморазвитие» так же является значимым для работников с ориентацией на «Мастерство». Саморазвитие – это то, что позволяет стать лучшим в своем деле. Именно поэтому, если в работе будет возможно саморазвитие, то работников – это будет мотивировать и будет побуждать к достижению высокого результата.

Амбивалентный фактор «Ответственность» так же проявился, как наиболее значимый мотиватор. Такие работники готовы брать ответственность за свою работу, за ее качество. Если в их работе будет больше ответственности – это будет благоприятно сказываться на производительность и на результат. Можно предположить, что сотрудники с ориентацией на «Мастерство» уверены в своем труде, в его качестве и способны нести за все это ответственность. Далее подробно разберем вторую ориентацию карьеры Вглубь – Созидание.

Была обнаружена статистически значимая взаимосвязь между карьерной направленностью «Созидание» и такими мотиваторами, как: «Качественное выполнение работы» ( $p < 0,05$ ), «Материальное вознаграждение» ( $p < 0,01$ ). В качестве амбивалентных факторов для данной карьерной направленности не выявлено особо значимых. Значимый демотиватор: «Наличие монотонной работы» ( $p < 0,05$ ).



#### Рисунок 4 - Взаимосвязи между карьерной ориентацией «Созидание» и мотивационными параметрами

Из рисунка 4 видно, что это самая наименее значимая ориентация, для сотрудников данной организации. Возможно, это связано с видом деятельности. Газораспределяющая область не предполагает возможности творчества или создания чего-то нового. Поэтому эта ориентация проявилась, как наименее значимая, но разберем подробнее те факторы, которые все-таки оказались ценными.

«Материальное вознаграждение» - мотиватор с отрицательной корреляцией для работников, готовых усердно трудиться и создавать что-то новое и важное, при этом не ожидающих достойную зарплату. Возможно, это означает, что люди с такой ориентацией способны оценить свою работу по достоинству, и что они готовы работать за общественное признание и за собственное развитие своего профессионализма.

Следующий по значимости фактор - «Качественное выполнение работы». Можно предположить, что это так же как и работников, ориентированных на «Мастерство» стремление к полноценной вовлеченности в рабочий процесс и желание стать лучшим в своей отрасли.

«Монотонная работа» демотиватор с отрицательной значимостью – это значит для людей с ориентацией на «Созидание» монотонная работа не играет демотивирующей роли. Они готовы работать в одинаковой обстановке, продолжительное время выполнять одинаковую работу и это не будет их демотивировать на создание чего-то нового и на погружение в суть работы.

В результате исследования были обнаружены значимые взаимосвязи мотивирующих, амбивалентных и демотивирующих факторов с отдельными карьерными ориентациями (управление, предпринимательство, созидание и профессиональное мастерство). Существуют некоторые пересекающиеся факторы. Например, в ориентациях «мастерство» и «созидание» мотиватор «качественное выполнение работ». «Интенсивность контактов» встречается и в «Управлении», и в «Предпринимательстве». Так же фактор «Монотонная работа»

значимый для ориентированных и на «созидание», и на «предпринимательство», только под разными знаками, для одних это является мотиватор, для других демотиватором.

Следовательно, подтверждается гипотеза о том, что разные карьерные ориентации поддерживаются разными группами мотивов.

### **3.4 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации**

Так же, задачей этого исследования была разработка рекомендаций по усовершенствованию системы мотивирования и стимулирования персонала в организации. Опираясь на полученные данные, можно предложить пересмотреть возможность карьерной роста, для сотрудников. Так же, сделать акцент на общественные мероприятия, выявление лучших, поощрение и одобрение перед коллективом. Для людей, замотивированных на взаимодействие с людьми добавить больше очных встреч, личных переговоров с клиентами и коллегами.

Так же просто информирование работника о будущем карьерном росте уже является достаточным стимулом для эффективной работы. Для людей с карьерной направленностью на «Предпринимательство» можно попробовать перенаправить мотивационные параметры в «Управление». Для этого работать на ключевые факторы мотивации, изображенные на рисунке 2, а также предоставить больше возможности самостоятельно принимать решения.

Но повышение особенно в случае со специалистами и руководителями отделов, может быть только на руководящую должность, а это не всегда возможно ввиду ограниченности руководящих мест и отсутствия у претендентов опыта руководства, организаторских способностей и т.д. Поэтому можно ввести “двойную лестницу” карьеры, т.е. специалист, может расти профессионально, не переходя на административную должность. Создать комиссию из начальников отделений и старших инструкторов для аттестации работников, и повышения разрядности - ежегодно. Это будет мотивировать не только работников,

направленных на карьеру Вверх, а еще и для сотрудников с карьерой Вглубь. Им будет интересно расти профессионально.

Так же для работников, ориентированных на карьеру Вглубь можно организовать конкурсы профессионального мастерства, в которых можно будет помериться силами с коллегами, обменяться опытом и пообщаться. Это станет отличной помощью для сплочения коллектива и для создания команды.

## ВЫВОДЫ

1. Вертикальное и горизонтальное направления карьеры, связаны с разными мотивирующими факторами.

2. Для вертикальной направленности карьеры значимы такие мотивационные факторы, как: «достижение», «продвижение по службе», «общественное признание», «ответственность» и «интенсивность контактов». При этом, ряд негативных факторов профессиональной деятельности не выступают в роли демотиваторов. Выявлены такие тенденции, как «толерантность к неопределённости», «готовность работать в личное время» и готовность «рисковать должностным положением». Значимым демотиватором остаётся только «монотонная работа».

3. Для горизонтальной направленности карьеры мотивирующими являются: «полезность», «качество работы», при этом «материальное вознаграждение» не выступает значимым мотиватором деятельности.

4. Карьерные ориентации, принадлежащие к одному направлению, имеют общие мотивирующие факторы, в частности для Управления и Предпринимательства такими факторами являются «интенсивность контактов» и «общественное признание», а для ориентаций на Мастерство и Созидание – «качественное выполнение работ».

5. Факторы, влияющие на мотивацию, являются специфическими для каждой карьерной ориентации:

5.1 Для карьерной направленности «Управление» значимыми мотивирующими факторами являются: «власть и влияние», «продвижение по службе», «достижение», «интенсивность контактов», «командная работа», «материальное вознаграждение» и «общественное признание».

5.2 Для карьерной направленности «Предпринимательство» значимыми мотивирующими факторами являются: «общественное признание» и «интенсивность контактов». Демотиватором выступает «монотонная работа»; при этом, люди, ориентированные на предпринимательство, готовы мириться с «неустойчивостью должностного положения», «необходимостью работать в

личное время», «дискомфортными условиями труда», а также пойти на «компромисс с этическими нормами» для достижения результата.

5.3 Для карьерной направленности «Созидание» значимыми мотивирующими факторами являются: «полезность», «ответственность», «саморазвитие» и «качественное выполнение работ». При этом, такие сотрудники не сильно обеспокоены величиной «материального вознаграждения», но для них важен творческий компонент в деятельности и демотивирует «рутинная работа».

5.4 Для карьерной направленности «Профессиональное мастерство» значимыми мотивирующим фактором является «выполнение работ». Для таких сотрудников величина «материального вознаграждения» не является приоритетной, они могут хорошо выполнять «монотонную работу», - она не выступает для них демотиватором, при этом, значимыми демотиваторами являются «сжатые сроки» и «дискомфортные условия труда».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью этой работы было исследование отличительных черт мотивации у работников газораспределительной организации с разными карьерными направленностями.

В первой главе мы разобрали основные понятия о карьере и о карьерной ориентации. Разобрали темы о карьерных направленностях и их видах. Во втором параграфе мы рассмотрели особенности развития понятий о мотивации работников в отечественной и зарубежной литературе. Разобрали множество теорий от разных авторов.

В практической части мы провели исследование. Проводился опрос работников об их мотиваторах к деятельности и о карьерных направленностях. Далее были предоставлены результаты исследования и проанализированы с помощью описательной математической статистики и корреляционного анализа по Пирсону.

В результате было выявлено, что факторы Вертикального и горизонтального направления карьеры, связаны с разными мотивирующими факторами.

Для вертикальной направленности карьеры значимы такие мотивационные факторы, как: «достижение», «продвижение по службе», «общественное признание», «ответственность» и «интенсивность контактов». При этом, ряд негативных факторов профессиональной деятельности не выступают в роли демотиваторов. Выявлены такие тенденции, как «толерантность к неопределённости», «готовность работать в личное время» и готовность «рисковать должностным положением». Значимым демотиватором остаётся только «монотонная работа».

Результаты этого исследования могут быть применены в множества сферах психологии (ориентация, этнопсихология управления, диагностика и т.д.) и использованы для реализации следующих целей: более полное осознание мотивов и определяющих аспектов карьеры для более качественного составления плана профессиональной деятельности; для непосредственного осуществления грамотного руководства; для психологического просвещения людей, занимающих руководящие посты; для разработки эффективных систем стимулирования

сотрудников в различных организациях. Так же результатом являлась разработка рекомендацией для усовершенствования системы стимулирования в организации с учетом полученных данных, выявленных мотивационных факторах и с определившимися карьерными ориентациям.

Дополнить полученные результаты и углубить понимание изучаемого феномена можно с помощью: увеличения выборки; соотнесения значимых факторов трудовой деятельности, влияющих на мотивацию у качественно различных групп индивидов; изучения взаимосвязи совпадения ведущий карьерной ориентации с текущим положением в организации и удовлетворенностью собственной карьерой; изучения психологических особенностей людей с различными карьерными ориентациями; проверки новых гипотез.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверин, В.А. Психология личности: Учебное пособие / В.А. Аверин – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. – 89 с.
2. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирование личности / В.Г. Асеев – М.: Мысль, 1976. – 158 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами /М.Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордвина. — СПб., 2005.
4. Управление персоналом: Учебник / под ред. Т. Ю. Базаровв, Б. Л. Еремена – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
5. Богатырева, О.О. Психологические предпосылки карьерного роста // Вопросы психологии. – 2008. – N 3. – С. 92–98.
6. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера. - Мн.: Высшая школа, 2001. - 170 с.
7. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2000. – 160с.
8. Брасс А. А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник; Издательство Гревцова - Москва, 2012. - 120 с
9. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - Москва, 2012. - 160 с.
10. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2012. - 156 с.
11. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 273 с.
12. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 152 с.
13. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2012. - 496 с.
14. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.
15. Гвершиани, Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвершиани – М.: Наука, 1970. – 380 с.

16. Долгорукова, О.А. Построение карьеры / О.А. Долгорукова – Питер, 2006. – 96 с.
17. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ПРИОР, 2001. - 512 с.
18. Дороти Бергер, Ланс Бергер Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Пер.А. Верди. - Издательство: Альпина Паблишер, 2008. - 768 с
19. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 378 с.
20. Жарких, Н.Г. Мотивация карьерной ориентации / Н.Г. Жарких, Н.В. Васина, С.С. Костыря // Ученые записки ОГУ. Научный журнал. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – №4. – С. 343-347.
21. Жданович, А.А. «Карьерные ориентации» и его стандартизация на студенческой выборке / А.А. Жданович // Психологический журнал (Республика Беларусь). – 2007. – № 4. – С4-19.
22. Здравомыслов, А.Г. Человек и его работа / под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. – М., Изд-во «Мысль», 1967 – 392 с.
23. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин – СПб: Питер, – 2011, 512 с.
24. Карпов, А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
25. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учеб. практич. пос./ Под ред. А.Я. Кибанова. - М., ИНФРА-М, 2000. - 142 с.
26. Кирхлер Эрих , Родлер Криста Мотивация в организациях; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 144 с
27. Костромина, Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник статей / Е.А. Костромина – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 78 с.
28. Лавров, А.Ю. История менеджмента: Учебное пособие. / А.Ю. Лавров, О.И. Рыбакова – Чита: ЧитГУ, 2005. – 264 с.

29. Леонтьев, А.Н. Лекции по общей психологии / А.Н. Леонтьев – М.: Смысл, 2005 – 511 с.
30. Маслоу, А. Г. Теория человеческой мотивации / А. Маслоу, пер. с англ. А.М. Татлыбаевой — СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
31. Маслоу, А.Г. Мотивация и личность. 3-е изд. / А.Г. Маслоу – Издательский дом «Питер», 2009. – 351 с.
32. Мельникова, Н.Н. Карьерная направленность: векторная модель диагностики и интерпретации / Н.Н. Мельникова, Е.Г. Щелокова // Европейский журнал социальных наук. – 2012. – № 2 (18). – С. 270-277.
33. Мельникова, Н.Н. Карьерные ориентации: гендерные различия и возрастная динамика // Вестник ЮУрГУ. Серия: Психология. – 2016. – Т.9, №3. – С. – 76-86.
34. Мешков, Н.И. Мотивация учебной деятельности студентов: Учебн. пособ. / Н.И. Мешков — Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 1995. — 184 с.
35. Морган, Г. Образы организации / Г. Морган – Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2008. – 504 с.
36. Нюттен Ж. Мотивация, действия и перспектива будущего. – М.: Смысл, 2004. – 608 с
37. О'Шонесси, Д. Принципы организации управления фирмой / Д. О'Шонесси - Изд-во «Прогресс», 1979. – 420 с.
38. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 336 с.
39. Перерва, П.Г. Трудоустройство без проблем / П.Г. Перерва - Х.: Фактор,, 2009. – 480 с.
40. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 с.
41. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Либроком - Москва, 2013. - 224 с.
42. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия - Москва, 2012. - 338 с.

43. Пулер Джим Почему мы покупаем. Мотивация и стратегия продаж; Олимп-Бизнес - Москва, 2012. - 272 с.
44. Рамперсад, Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей / Х.К. Рамперсад – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2005. – 176 с.
45. Роббинс Э. Могущество без предела / Э. Роббинс. — М., 1996.
46. Свенцицкий А.Л. Психология управления организацией / А. Л. Свенцицкий. - СПб., 1999.
47. Служебная карьера / [Лытов В. Б. и др.]. — М., 1998.
48. Семенова, И.И История менеджмента / И.И. Семенова – М.: ЮНИТИ, 1999. – 222 с.
49. Соловьев, В.С. Эволюция теории организации / В.С. Соловьев, О.В. Симагина – Новосибирск, СибАГС, 1999. –160 с.
50. Спивак, А.В. Развивающее правление персоналом / А.В. Спивак – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 440 с.
51. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Тейлор Ф.У. – Букинист, 1991. – 104 с.
52. Терновская, О.П. Особенности карьерных ориентаций студентов на завершающем этапе вузовского обучения: автореферат дис. ... канд. психол. наук / О.П. Терновская. – Оренбург, 2006. – 26 с.
53. Тряпицына, А.П. Педагогика. Учебник для вузов / А.П. Тряпицына – СПб.: Питер, 2012. – 304 с.
54. Уорнер, М. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера - СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
55. Уайтли Филип Мотивация; Вильямс - Москва, 2012. - 160 с
56. Фаррахов, А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. / А.Г. Фаррахов – Издательский дом «Питер», 2013. – 352 с.
57. Федотова, В.Г. Человек в экономике и других социальных средах / Рос. акад. наук, Ин-т философии; Отв. ред. В.Г. Федотова. – М.: ИФРАН, 2008. –195 с.
58. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. - Изд-во «Попурри», 2014. – 352 с.

59. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
60. Чернышев, М.А. Основы менеджмента / М. А. Чернышев, Э. М. Коротков, И. Ю. Солдатова, под ред. проф. И. Ю. Солдатовой – Изд-во: ИТК "Дашков и К", наука/интерпериодика МАИК, Наука-Пресс 2006. – 272 с.
61. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. 4-е изд. / В.А. Шаховой, С. А. Шапиро – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 425 с.
62. Шэйн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
63. Щербины, М.М. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
64. Эммонс Роберт Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2014. - 416 с.
65. Applied Linguistics, / Volume 21, Issue 2, June 2000, 157–169 p.
66. Academic Medicine: March 2000 - Volume 75 - Issue 3 - 283–288 p.
67. Baron, H. Motivation Questionnaire: Manual and User's guide / H. Baron, S. Henley, A. McGibbon, T. McCarthy – SHL, 2002. – 71 p.
68. Challenges for Career Interventions in Changing Context / International Journal for Educational and Vocational Guidance, February 2006, Volume 6, Issue 1, 3–14 p.
69. Educational and Vocational Guidance / International Journal, December 2005, Volume 5, Issue 3, 251–270 p
70. Haimann T. Management / T. Haimann, W. Skott, P. Connor. — Boston, 1996.
71. Hampton D. Organizational Behavior and Practice of Management / D.Hampton, Ch.Summer, R.Weber. — London, 1990.
72. Heneman H. Personal / Human Resource Management / H.Heneman, D.Schwab, J.Fossum, L.Duer. — Illinois, 1992.
73. Henry Ch. Human Recourse Management. A Strategic approach to Emploument / Ch. Henry — London, 2000.

74. Holland I. R. *Macieng Vocational Choices. Theory of careers* / I. R. Holland. — New York, London, Berlin, 1990.
75. Hippo E. B. *Personal Management* / E. B. Flippo. — New York, 1988.
76. *Organizational Dynamics* / Volume 11, Issue 4, Spring 1983, 46-64 p.
77. Schein, E. A critical look at current career development theory and research / E. Schein // In D. T. Hall and Association (Ets.). *Career development in organization*. — San Francisco: Jossey-Bass, 1986. — 400 p.
78. Sroślak, G. *Contemporary Science. Interdisciplinarity* / G. Sroślak, A.B. Сериков — AMR Będzin, 2016. — 125 p.
79. Super, D.E. *The psychology of careers* / D.E. Super. — New York: Harper & Brothers, 1957. — 150 p.
80. Super, D.E. *Vocational development* / D.E. Super. — New York: Harper & Brothers, 1957. — 391 p.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бланк методики «Мотиваторы деятельности».

Тест М/Д

**Инструкция:** Вам предлагаются биполярные описания характеристик, которые проявляются в процессе работы. Степень выраженности качества отражается баллом на шкале: ярко выраженное качество оценивается в «3 балла», слабо выраженное – в «1 балл», «0 баллов» обозначает промежуточное значение между двумя противоположными полюсами. Найдите и отметьте позицию на каждой шкале, которая характеризует именно Вас.

1	Вы эффективнее работаете без временных ограничений, имея достаточно времени для выполнения задания. Состояние спешки сильно дезорганизует.	3 2 1 0 1 2 3	Вы лучше справляетесь с задачей в условиях сжатых сроков, легко активируетесь в ситуации ограничения времени.
2	Вы чаще выбираете задания умеренного уровня сложности, чем высокого. Достижение больших целей не является для Вас первостепенным.	3 2 1 0 1 2 3	Вы стремитесь решать трудные задачи. Есть потребность в достижении больших целей.
3	Вы находите конкурентную среду неблагоприятной для работы. Опережение остальных не является значимым стимулом.	3 2 1 0 1 2 3	Вы стараетесь выполнить работу лучше остальных. Сравнение в другими повышает Вашу эффективность.
4	Если вы сталкиваетесь с неудачей или критикой в свой адрес Вы чаще «угасаете», чем мобилизуетесь.	3 2 1 0 1 2 3	Вероятность провала лишь усиливает Вашу активность. Потребность в успехе – основа самоуважения.
5	Вы особо не заинтересованы во власти, влиянии и авторитете.	3 2 1 0 1 2 3	Вы нуждаетесь в собственной сфере влияния и осуществления руководства.
6	Работа, требующая высокого уровня ответственности, напрягает и удручает Вас.	3 2 1 0 1 2 3	Вы любите брать на себя задачи с высоким уровнем ответственности.
7	Вы способны давать результат, даже если эмоционально не включены в данную работу.	3 2 1 0 1 2 3	Вы преуспеваете только при чувстве вовлеченности в процесс, тогда энергично вкладываетесь в работу.
8	Вас совершенно не устраивает, если требования работы вторгаются в личную жизнь.	3 2 1 0 1 2 3	Вы спокойно относитесь к ситуациям, когда работа проникает в другие сферы жизни.
9	Необходимость в процессе работы взаимодействовать с множеством разных людей напрягает Вас.	3 2 1 0 1 2 3	Возможность взаимодействовать с множеством разных людей мотивирует Вас к работе.
10	Вы особо не заинтересованы работать в команде.	3 2 1 0 1 2 3	Работа в слаженной команде выступает для Вас сильным мотиватором.
11	Ощущение собственной полезности не является для Вас необходимым условием эффективной деятельности.	3 2 1 0 1 2 3	Вы готовы вкладываться в работу только если чувствуете свою полезность.

## Окончание приложения А

12	Вы нуждаетесь в общественном признании меньше, чем большинство людей. Похвала и благодарность – не главный мотиватор.	3 2 1 0 1 2 3	Вы любите, когда хорошо выполненная работа отмечена, а достижения признаны. Для Вас важно ощущение общественной поддержки.
13	Вы категорически не готовы идти на компромисс с этическими нормами.	3 2 1 0 1 2 3	Для достижения результата Вы можете пойти на уступки относительно этических норм.
14	При выполнении задач понимание того, что все сделано качественно, не первостепенно для Вас	3 2 1 0 1 2 3	Вам очень важно понимать, что работа выполняется максимально качественно.
15	Вы нуждаетесь в ощущении безопасности относительно своего должностного положения.	3 2 1 0 1 2 3	Вы не боитесь рисковать своим должностным положением при принятии решений.
16	Вы с трудом переносите дискомфортные условия труда.	3 2 1 0 1 2 3	Вы не особо нуждаетесь в комфорте при выполнении работы.
17	Возможность саморазвития не является для Вас главным в работе.	3 2 1 0 1 2 3	Вы ориентированы лишь на работу, связанную с возможностями саморазвития.
18	Разнообразие работы не оказывает особого влияния на её эффективность. Вы можете хорошо выполнять и рутинную работу.	3 2 1 0 1 2 3	Вы лучше работаете, если задачи творческие и разнообразные. Большое количество рутинной работы Вас напрягает.
19	Необходимость выполнять распоряжения, которые Вам совершенно не нравятся, вызывает у Вас внутренний протест.	3 2 1 0 1 2 3	Вы спокойно относитесь к выполнению любых приказов и распоряжений, даже если они Вам не нравятся.
20	При четкой рабочей системе и структуре Ваша мотивация повышается. Вы не терпите двусмысленности.	3 2 1 0 1 2 3	Вы предпочитаете гибкие условия труда без жесткой структуры. Хорошо переносите ситуации неопределенности.
21	Вы комфортнее себя чувствуете, если следуете чётким распоряжениям. Контроль руководителя Вас не напрягает.	3 2 1 0 1 2 3	Вы нуждаетесь в возможности формирования собственного подхода к делу, в независимости. Не переносите жесткий контроль.
22	Вы не сильно обеспокоены величиной материального вознаграждения от работы.	3 2 1 0 1 2 3	Как правило, Вас мотивирует заработная плата, льготы и бонусы.
23	Продвижение по карьерной лестнице для Вас не особо важно.	3 2 1 0 1 2 3	Сильным мотиватором является продвижение по службе.
24	Уважение и признание коллег не является для Вас главным стимулом в работе.	3 2 1 0 1 2 3	Вам важно завоевать уважение со стороны коллег.

Пол М Ж Возраст \_\_\_\_\_ Профессия \_\_\_\_\_ Стаж \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. \_\_\_\_\_

*Благодарим за сотрудничество!*

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бланк методики «Карьерные ориентации»

### КарО

**Инструкция:** Ниже предлагаются утверждения, касающиеся Ваших предпочтений при построении карьеры, а также некоторых особенностей, связанных с профессиональной деятельностью.

Выразите своё согласие или несогласие с каждым из утверждений.

№	утверждения	варианты ответов			
		нет	скорее, нет, чем да	скорее, да, чем нет	да
1.	Я планирую создать собственное коммерческое предприятие				
2.	В своей профессиональной деятельности я намерен продвигаться по карьерной лестнице				
3.	Для меня характерно работать длительное время в одной выбранной области				
4.	Для меня важно внести вклад в общественное развитие				
5.	Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность контролировать деятельность других людей				
6.	Мне интересно раскрутить какое-нибудь новое дело так, чтобы оно стало приносить хороший доход				
7.	Я серьёзно думаю о том, чтобы посвятить свою карьеру созданию чего-то важного и полезного				
8.	Я планирую строить свою карьеру в пределах конкретной профессиональной сферы				
9.	Предпринимательская деятельность - наиболее верное направление для построения моей карьеры				
10.	Карьера, для меня - это, прежде всего, продвижение по статусу и должности				
11.	Я намереваюсь создать что-то, что осталось бы надолго				
12.	Мне бы хотелось посвятить жизнь выбранной профессии, постепенно совершенствуясь в ней				
13.	Мне важно заниматься собственным делом, а не работать на кого-то, даже если мне неплохо платят				
14.	Я хотел бы посвятить свою карьеру, прежде всего, служению важной и полезной цели				
15.	Я буду считать, что достигну успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации				
16.	Я буду считать, что моя карьера сложилась, только если стану успешным предпринимателем				
17.	Для меня важно продолжать работу по своей специальности, нежели получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью				
18.	Я готов потратить годы, чтобы для меня в моей профессиональной области не осталось неразрешимых задач				
19.	Я могу сменить специальность, если мне предложат руководящую должность в другой области				
20.	Для меня не так важен достигнутый мною статус, сколько вклад, вносимый моим трудом в развитие общества				
21.	Я буду считать, что достиг профессионализма, только если стану одним из лучших в своей области				
22.	Я буду считать, что моя карьера сложилась, только если мне удастся создать нечто, что будет служить людям				
23.	Меня мог бы интересовать карьерный рост на государственной службе				
24.	Предпринимательская деятельность составляет важную часть моей дальнейшей карьеры				

Для этого выберите один из четырёх вариантов ответа и поставьте «галочку» в соответствующую клеточку.

**Укажите, пожалуйста:**

Ф.И.О. (можно только инициалы или псевдоним)

\_\_\_\_\_

Ваш пол: м ж      Ваш возраст \_\_\_\_\_ (лет)

Профессия: \_\_\_\_\_ Род занятий в настоящее время:

\_\_\_\_\_

Стаж общий \_\_\_\_\_ Стаж на последнем месте работы: \_\_\_\_\_ (лет)

шкалы	У	П	С	М	Вв	Вг	Общ
Сырые							
Станд.							

**Благодарим Вас за сотрудничество!**