

## МОТИВАЦИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЕ ПЕРСОНАЛА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В литературе, посвященной проблемам менеджмента, понятие карьеры неоднозначно. В большинстве случаев карьеру трактуют как продвижение в избранной сфере деятельности, которое характеризуется приростом полномочий, власти, положения (статуса) [1, с. 28]. Профессиональная карьера определяется последовательностью, характеризующей рост, связанный с развитием, на основе приращения знаний, индивидуальных способностей и умений, которые отображаются в продвижении работника вверх по квалификационным и иерархическим уровням системы управления. Эти стадии конкретный работник может пройти в одной или нескольких организациях.

Внутрифирменная карьера реализуется в процессе перемещения работника по квалификационным уровням роста в пределах одной должностной категории (например: инженер, инженер I категории, старший инженер) и по вертикали в иерархии управления (например: специалист, ведущий специалист, заведующий отделом). Сюда же отдельные сторонники деления карьеры на два вида относят рост авторитета, уважения среди коллег, признание как специалиста и личности и определяют эти характеристики карьеры, как движение к центру, проникновение в середину [1, с. 282] (рис. 1).

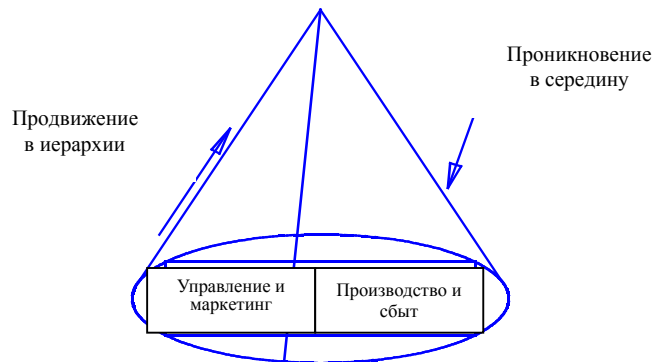


Рис. 1. Формализованное содержание внутрифирменной карьеры

Приведенные определения двух видов карьер не основываются на принципиальных отличиях. В определении «внутрифирменная карьера» первая часть представляет собой уточнение в части места профессионального роста (фирмы). Включенные же в определение характеристики движения к центру, в середину представляют собой ни что иное, как направленность личности на ценностные ориентации, рассматриваемые в процессуальных моделях мотивации. Следует отметить, что в современной литературе по управлению проблема мотиваций представлена двумя основными категориями моделей: содержательной и процессуальной [1, 2, 3, 4]. Эти категории теорий являются дополняющими одна другую. Содержательные теории позволяют выявить побудительные причины и мотивы деятельности, процессуальные – процессы, определяющие напряженность и ценностные ориентации в деятельности личности.

Мотивы порождаются определенными потребностями, которые являются причинами и формируют целевые установки (популярность, престижность, высокооплачиваемая профессиональная деятельность) в деятельности человека [3, с. 24-25]. Направленность личности определяется убеждениями, желаниями, интересами, устойчивостью, действенностью. Например, профессиональная направленность человека возникает под влиянием вышеприведенных мотивов: престижность, популярность. Иначе говоря, направленность личности определяется совокупностью устойчивых мотивов или осознаваемых причин выбора действий и поступков человека.

Выполненные обобщения сущности содержательных теорий мотивации свидетельствуют о том, что различия между ними состоят в соотношении числа групп потребностей. В теории Маслоу их 5, Альдерфера – 3, Герцберга – 2, Мак-Клелланда – 3. При этом человек в них лишен

индивидуальности и рассматривается как автомат, конкретно, в соответствии с определенной потребностью, реагирующий на воздействие окружающей среды [2, с. 29]. Эта сторона проблемы деятельности человека детально рассматривается в процессуальных теориях мотивации деятельности.

В конкретных условиях деятельности человека в системе управления наиболее популярна теория Маслоу, как наиболее подробная и позволяющая на основе изучения динамики потребностей разработать рекомендации по управлению мотивацией подчиненных. Однако, согласно процессуальной теории мотивации Л. Портера и Э. Лоулера, необходимо учитывать наличие причинно-следственных связей между усилиями, результатами и уровнем удовлетворенности, свидетельствующими о степени устранения нужды путем удовлетворения конкретной или специфической потребности.

Очевидно, карьера тесно увязана с мотивацией - основной функцией процесса управления, представляющей процесс сознательного выбора действий в соответствии с потребностями и интересами, определяемыми целями организации и личности. В соответствии с теорией Маслоу человек испытывает потребности, набор которых образует следующую от низших (первой) до высшей (пятой) ступеней иерархии: 1 - физиологические потребности; 2 - защищенность и безопасность; 3 - принадлежность и причастность; 4 - признание и уважение; 5 - самовыражение. Иерархия указывает, что прежде всего, человек стремится удовлетворить потребности, находящиеся на первой ступени иерархии. Лишь после того, как потребность будет удовлетворена, происходит актуализация потребностей второго уровня и так далее до верхней ступени иерархии.

Эффективная деятельность в системе управления заключается в том, чтобы обеспечить такое развитие подчиненных, чтобы они могли лучше, чем в истекшем трудовом периоде справляться с текущими задачами и прогнозировать будущее развитие организации. Поэтому руководитель должен увязывать мотивацию деятельности подчиненных с продвижением в служебной карьере. Отмечен тот факт, что человек в своей трудовой деятельности проходит ряд последовательных этапов, которые руководителю организации следует учитывать при планировании служебной карьеры. Так в Массачусетском технологическом институте был осуществлен обширный исследовательский проект по планированию служебной карьеры в связи с тем, что работники теряли интерес к производственной деятельности: часть инженеров потеряли интерес к технике и вместо этого увлеклись анализом особенностей поведения человека. Другая группа инженеров полностью утратила интерес к производственной деятельности, ориентировав свою активность на семью и увлечения, то есть круг фирменных интересов в жизнедеятельности работников сократился за счет замещения их интересами, мотивирующими деятельность за пределами фирмы [5, с. 198 –201].

В самом перечне факторов, влияющих на удовлетворенность работой, отсутствовали материальные блага, но они так или иначе укладывались в пирамиду потребностей Маслоу. Однако в мотивации была отмечена доминанта продолжительности периода выполнения человеком не меняющейся по содержанию работы. В ходе исследования было установлено, что во время первого года работы в определенной должности (независимо от того, первое или шестое место работы) представление о значении задачи и наличии обратной связи являются мотиваторами. Однако после пяти лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой, и появляются эгоистические мотиваторы: хобби в рабочее время, льготы для персонала, представительские мероприятия и т.п. [5, с. 198-201].

Наш собственный опыт свидетельствует о том, что человек приступает к удовлетворению практически всех обозначенных в иерархии А. Маслоу потребностей, но уровни их мотивации при этом неодинаковые, в то же время мы в определенные периоды трудовой деятельности можем изменить последовательность удовлетворения потребностей или интенсивность усилий по удовлетворению конкретной потребности в связи с актуализацией другой, но обязательно более высокой в иерархии потребностей. То есть потребность проявляется ситуативно под воздействием условий жизни, воспитания, жизненных циклов. Результаты исследований свидетельствуют о том, что трудовая деятельность человека носит циклический характер [6], и, следовательно, эти циклы должны влиять на порядок и частоту удовлетворения потребностей.

Краткий аналитический обзор свидетельствует о необходимости изучения ценностных ориентаций персонала системы управления при их продвижении по ступеням профессионального роста (карьеры) и установления взаимосвязи циклов трудовой деятельности, мотивации и целей организации.

На основании опыта, приобретенного в последние годы в Украине, работа по совершенствованию управления постепенно смещается от заимствований извне в сторону использования уже проверенных практикой способов, обеспечивающих положительное взаимодействие частных мер, основанных на учете факторов успешной деятельности руководителя и исполнителей, которые остались теми же, что и в XX ст. Это, прежде всего факторы, моделирующие ситуационную и процессуальную мотивацию деятельности, но с учетом рабочего времени и динамики соотношения мотивов, побуждающих к действию. Такой подход позволяет обеспечить как высокие результаты в деятельности должностных лиц, так и одновременное совершенствование системы управления. Так, например, если определить только рациональные или оптимальные параметры трудового дня, то этого будет недостаточно для заявления о том, что раз и навсегда решена проблема повышения эффективности труда работника системы управления, поскольку этот рациональный прием не учитывает динамику потребностей человека в их развитии, интенсивность усилий, характер мотивов и ограничения, определяемые ситуационным характером ритмов мотивации. Более того, человек сам несет в себе бремя мотиваций и, следовательно, ответственности за результаты своей деятельности. Известно, что и мировая экономика и отдельные организации развиваются через преодоление кризисных или проблемных ситуаций, которые проявляются под воздействием как внешней, так и внутренней среды организации. Квалификационный уровень работника растет лишь тогда, когда он принимает на себя главную ответственность за содержание жизни и желание работать. Когда мотивация индивида к работе падает, а другого содержания его жизнь не имеет, тогда индивид оказывается в очень сложной ситуации. Человек пытается её изменить, старается обозначить потребность, удовлетворение которой окажется значимым для него самого и окружающих, и, прежде всего, соратников, друзей, родных. Поэтому эффективный руководитель должен уметь управлять ситуацией таким образом, чтобы у подчиненного появились потребности и мотивы к совершенствованию и развитию.

Программа настоящего исследования предусматривала оценивание поведения человека в соответствии с теориями мотивации Маслоу и мотивации посредством постановки целей, а приверженность цели – посредством фиксации уровня удовлетворения потребностей. При этом в исследовании ставилась задача оценить фактическую последовательность удовлетворения потребностей и проанализировать ситуацию, при которой эта последовательность отличается от иерархии потребностей пирамиды Маслоу. Материалы настоящей статьи содержат информацию, посвященную анализу влияния мотивов на профессиональный рост и продвижение по служебной лестнице, то есть – на карьеру.

В соответствии с концепцией ожиданий работник, формируя мотивы, не только соотносит индивидуальные задания с собственными потребностями, но и возможностями, а также он хочет знать средства достижения целей в организации. Предыдущие исследования позволили установить волнообразную характеристику интереса исполнителя к деятельности на протяжении периода времени пребывания в должности (рис.2).



Рис. 2. Зависимость уровня интереса продолжительности работы в должности

При вступлении в должность уровень интереса значительно превышает эвристическую 50-ти процентную пороговую отметку, в дальнейшем в ходе профессиональной адаптации интерес к работе снижается до отметки (1) ниже порогового значения. На этом участке кривой имеет место некоторая неудовлетворенность работой. Далее, в процессе квалификационного

роста кривая оценки уровня интереса смещается вверх вновь, пересекая предельный порог чувствительности, после чего вновь снижается и пересекает предельный уровень в точке безразличия – 2. Эта вторая точка безразличия свидетельствует о том, что исполнитель выполняет работу без интереса, новаций, творчества, он уже все знает о своей работе [7, с. 153-154].

Поисковое исследование дало основание для предположения, что эмоциональная направленность является проявлением не только познавательной, но и других потребностей работника, и в явном виде – продвижения по служебной лестнице. В то же время утрата интереса к деятельности может свидетельствовать об утрате ценностных ориентаций в профессиональной деятельности.

Настоящая статья содержит информацию об исследовании, в котором приняло участие 68 слушателей двух учебных групп заочной формы обучения магистратуры государственного управления Донецкого национального технического университета. Основное внимание уделялось установлению причинно-следственной связи мотивов продвижения в карьере. Оно было проведено в форме закрытого опроса, в котором мотив представляет собой причину, побуждающую к действиям, обеспечивающим карьеру. Уровни мотивации или побуждения к действию на временных интервалах карьеры представляют собой информацию о характере динамики или тенденции в удовлетворении потребностей, обуславливающих направленность продвижения по службе. В исследовании оценивался уровень удовлетворения пяти групп потребностей, мотивирующих согласно теории Маслоу действия персонала системы управления.

В процессе исследования был использован коммуникационный способ получения информации на основе опросного листа, в котором содержалось два вопроса:

1. В какой степени работа удовлетворила в настоящий момент Ваши потребности?
2. Приведите линейную временную последовательность пребывания в конкретной должности, включая профессиональное обучение в учебных заведениях.

Поскольку оба пункта представляют собой разветвленные вопросы, в анкете размещены их логические конструкции в следующем виде.

Пять групп потребностей Маслоу были представлены конкретными факторами жизнедеятельности, побуждающими к действию:

1. Физиологические потребности: оплата труда для выживания, удобства на рабочем месте, возможность ненапряженной работы, приемлемые условия труда.
2. Потребности в защищенности и безопасности: гарантия стабильной работы, четкие отношения и правила взаимодействия, возможность избежать неблагоприятных ситуаций посредством повышения квалификации и переквалификации на основе обучения или получения другого образования, оплата труда выше прожиточного минимума, отсутствие рискованных действий и решений.
3. Потребности в принадлежности и причастности: групповые формы организации труда, товарищеское партнерство в труде и дружеские отношения вне трудовой деятельности, участие в совместных коллективных действиях и общественных мероприятиях.
4. Потребности в признании и уважении: желание быть способным, сильным, компетентным, энергичным, уверенным в себе и обеспечивать этим признание и уважение окружающих, лидерство и авторитет.
5. Потребности в самовыражении: содержательная интересная и полезная работа, перспективы должностного роста, свобода в выборе средств для выполнения заданий, высокая оценка результатов труда.

Второй пункт был представлен в графическом виде, карьеру предлагалось представить в виде прямой линии, поделенной на отрезки. Каждый из отрезков прямой опрашиваемый должен был дополнить информацией: указать занимаемую должность и продолжительность пребывания в этой должности. Ответ на второй пункт опроса имел следующий вид



Первая вертикальная делительная черточка на прямой линии является началом отсчета самостоятельного трудового жизненного пути, вторая и последующие – момент окончания

пребывания в должности и начало следующего за истекшим трудового периода – в иной должности (или перерыва в работе). Последний отрезок прямой опрашиваемый не ограничивал разделительной чертой, так как этот период характеризовал пребывание исполнителя на момент опроса в обозначенной на линии продолжающейся карьере.

Для исследования взаимосвязи мотивов и карьеры были использованы методы анализа поперечных сечений и временных рядов оценок уровня удовлетворенности управленческой деятельностью респондентов. Исследование поперечного сечения основывалось на отборе оценок уровней удовлетворенности на момент опроса. Исследование временного ряда заключалось в отборе из выборки оценок респондентов, повторяющихся на временной последовательности продвижения респондента по служебной лестнице. Порядковый номер функции признака (число служебных подвижек в должности) увязывался с конкретной величиной уровня удовлетворенности.

При оценке отношения (уровня удовлетворения потребности) была использована семантическая дифференциальная шкала. Дифференцирование признака производилось по пятибалльной шкале. Респонденты выражали свое отношение баллами 0, 1, 2, 3, 4, 5 на интервале отношений «неудовлетворен – удовлетворен», остальные цифры выражали постепенное нарастание интенсивности отношения по удовлетворению потребности. В опросе допускались оценки в процентах на интервале 0-100 с последующим их переводом при табулировании в баллы.

Для оценки колебаний результативного признака, уровня удовлетворенности последний временной интервал карьеры был разделен на три временных периода следующим образом:



Символ L обозначает стадии проявления интереса к работе:

L<sub>1</sub> – начало, адаптационный период, продолжительностью 1,0-1,5 г.;

L<sub>2</sub> – середина, период преобладающего интереса к деятельности, равный 2,5-4,3 г.;

L<sub>3</sub> – конец, период, где интерес к деятельности не проявляется, то есть эта деятельность переходит в разряд рутинной. Усредненные значения этого периода составляют 3,5-5,1 г. [7, с. 154].

Конкретное представление потребностей и упорядоченная схема записи продвижения по службе позволили выполнить табулирование массива полученных данных по признакам: число перемещений по служебной лестнице, уровень удовлетворения потребностей в начале, середине и конце карьеры. По этим признакам были составлены табличные табулированные массивы уровней удовлетворенности по факторным переменным; потребности, временные периоды последней ступени карьеры. На основании этих массивов были рассчитаны среднестатистические значения уровней принятых к анализу переменных. На основе средних значений были рассчитаны относительные величины динамики уровня удовлетворения потребностей

$$V_{ij} = \left( \frac{X_{ij}}{X_{11}} - 1 \right) * 100;$$

где X<sub>ij</sub> – балльная оценка уровня удовлетворенности j-й потребности на i-й ступени служебной карьеры.

Фазы динамики были определены исходя из величины X<sub>11</sub>=65% значения уровня удовлетворенности физиологических потребностей при пребывании работника в первой должности своей служебной карьеры (табл. 1). Уровни отклонения от базы (X<sub>11</sub>=65%) представлены в процентах.

Приведенные данные позволяют утверждать об общей тенденции приоритетов потребностей. В первой должности наблюдается прирост уровня удовлетворения потребностей в признании и защищенности. В то же время прирост уровня удовлетворения первых трех потребностей не наблюдается. Очевидно, в первой должности у работника отсутствуют побуждения к действию (удовлетворению потребностей), поскольку уровни их были обозначены в период, предшествующий трудовому, в студенческие годы. Второй период трудовой карьеры свидетельствует о росте уровня удовлетворения всего перечня потребностей иерархии с тенденцией роста в интервале 13% – 32% от нижней в сторону верхней потребности

пирамиды Маслоу, то есть потребности верхнего уровня удовлетворяются интенсивнее, чем на нижних.

Таблица 1. Динамика уровней удовлетворения потребностей в зависимости от числа перемещений в должности в течение трудового периода

| Число карьерных перемещений в течение всего трудового периода | Оценки уровня удовлетворенности потребностей (Y), % |                               |                                 |                        |                 |
|---|---|-------------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------|
|   | физиологических                                     | в защищенности и безопасности | в принадлежности и причастности | в признании и уважении | в самовыражении |
| 1   | 0   | 0                             | 0                               | 7,69                   | 11,38           |
| 2   | 12,92   | 19,08                         | 31,38                           | 30,15                  | 32,31           |
| 3   | 19,38   | 18,15                         | 30,77                           | 28,0                   | 38,47           |
| 4   | 12,92   | 23,08                         | 11,08                           | 38,46                  | 33,23           |
| 5   | 2,46  | 23,0                          | 0                               | 6,15                   | 18,46           |
| 6 и более   | 12,0  | 12,0                          | 3,08                            | 12,0                   | 20,62           |

Аналогичная ситуация с некоторыми особенностями имеет место на третьей и четвертой ступенях служебной лестницы. Особенность заключается в том, что при наличии общей тенденции роста удовлетворенности от нижней к верхней потребности пирамиды имеет место волнообразная характеристика упорядоченной возрастающей последовательности прироста уровней удовлетворения этих потребностей. Эта волновая характеристика выделена в табл.1 стрелками. Экстремумы этих волнообразных колебаний по ступеням карьеры

$$Y_{31} \rightarrow Y_{42} \rightarrow Y_{23} \rightarrow Y_{44} \rightarrow Y_{35}$$

последовательно возрастают в сторону вершины пирамиды. Максимальная величина этого прироста для пирамиды Маслоу составляет 38,47%. Это означает, что в условиях государственной системы управления возможности обеспечить удовлетворение всех потребностей ограничена, а общий уровень удовлетворения зависит от исходного уровня ( $X_{11}$ ), который был создан будущему работнику до начала его трудового периода. Поэтому организация вынуждена разрабатывать соответствующий ряд стимулирующих мер и льгот, удерживающих работников системы управления от желания перейти в более престижную, но рискованную экономическую среду. К ним относятся, например, пенсионное законодательство, более высокие оклады, чем у субъектов хозяйственной деятельности и в сфере предпринимательства.

Данные табл.1 также говорят о том, что прирост уровня удовлетворения потребностей также носит периодический характер на отрезке времени, определяемом пятью ступенями карьеры. Последующий цикл повторяется, но уже с нового уровня иерархии управления (например, при продвижении с низшего звена управления в среднее).

Аналогично были выполнены оценки динамики уровней удовлетворения потребностей за время пребывания в одной должности (табл.2).

Таблица 2. Динамика уровней удовлетворенности потребностей на временных интервалах последней ступени продвижения по служебной лестнице

| Временные интервалы последней ступени карьеры | Оценки уровней удовлетворенности потребностей, % |                               |                                 |                        |                 |
|---|--|-------------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------|
|   | физиологических                                  | в защищенности и безопасности | в принадлежности и причастности | в признании и уважении | в самовыражении |
| Начало  | 0,00   | 15,57                         | 1,15                            | 14,37                  | 22,70           |
| Середина                                      | 17,81  | 9,77                          | 14,94                           | 23,28                  | 24,14           |
| Конец   | -1,44  | 2,59                          | 17,82                           | 15,52                  | 25,0            |

Из данных табл. 2 видно, что максимальные оценки отклонения от базового значения имеют место по большинству групп учтенных потребностей за исключением групп "потребности в защищенности и безопасности" и "потребности в принадлежности и

причастности" в середине должностного интервала. Поэтому по большинству групп динамика потребностей носит циклический характер.

Динамика удовлетворения потребностей в принадлежности и причастности имеет тенденцию с момента начала работы к росту, что свидетельствует об ожиданиях положительной направленности карьеры, поскольку именно это обстоятельство, умение работать в коллективе и на коллектив является важнейшей характеристикой руководителя. Противоположная направленность – к уменьшению уровня удовлетворения потребности “в защищенности и безопасности” свидетельствует о том, что работник, стремящийся сделать карьеру, вынужден выполнять все больше рискованных действий, подтверждающих его деловые качества в будущем. В целом динамика уровня удовлетворения потребностей в пределах одной ступени служебной лестницы находится в интервале 2-19%.

Результаты выполненного исследования позволили установить наличие периодичности в мотивации деятельности по удовлетворению основных потребностей. Анализ динамики уровней удовлетворения потребностей показал, что периодичность определяется количеством перемещений по служебной лестнице. Средняя продолжительность трудового периода составляет пять ступеней служебной лестницы или 25 лет трудового стажа. Максимум уровня удовлетворенности приходится на 2-4 ступени служебной лестницы. На этих ступенях наблюдается максимальный прирост уровня удовлетворенности потребностями. Эти уровни образуют волнообразную кривую смещения максимума потребностей по ступеням карьеры. В пределах одной ступени карьеры также наблюдается циклический характер удовлетворения каждой отдельной потребности, однако максимум может иметь место в начале, середине и конце временного интервала карьеры и увязан с волнообразным его (максимума) смещением к вершине пирамиды потребностей.

Известно, что слова, которые мы используем для описания результатов в виде умозаключений, оценок, тенденций, индивид воспринимает в зависимости от культурного уровня, образования, накопленного опыта, интересов, потребностей, внешнего окружения, настроения. Графическая иллюстрация результатов значительно сужает индивидуальное разнообразие аналитического восприятия из-за формализованных способов графического представления материалов и в целом способностей мозга человека в среднем на порядок выше воспринимать и оценивать информацию, поступающую через зрительную и сенсорную систему. На рис. 3 на основании данных табл. 2 представлены зависимости уровня удовлетворения потребностей от числа ступеней продвижения по служебной лестнице, которые свидетельствуют о том, что в начале и в конце пребывания в должности уровни удовлетворенности практически одинаковы, в то время как в середине интервала оценки отличаются на 0,9-18,0% от конечных оцениваемых уровней удовлетворенности рассматриваемой ступени.

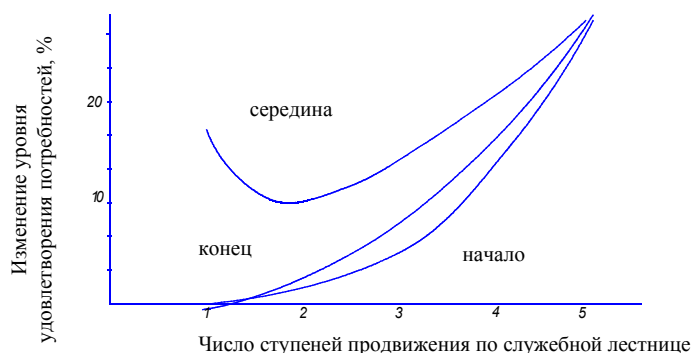


Рис. 3. Зависимости уровня удовлетворения потребностей от числа ступеней продвижения по служебной лестнице

Полученные результаты представляется возможным использовать при планировании карьеры, обеспечивающей эффективную деятельность работника. Также результаты исследования свидетельствуют о необходимости дальнейших исследований для выявления мотивов и стимулов, обеспечивающих сглаживание и уменьшение амплитуды колебаний в мотивации деятельности должностных лиц системы управления, и особенно в сторону

снижения уровня удовлетворенности при продвижении по службе в одной организации или фирме.

Литература:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
3. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедорри Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
5. Управление по результатам: Пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. Я.А. Леймана. – М.: Изд. Группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
6. Сумин В.А. Ритмичность в деятельности работника информационной сферы // Научные труды Донецкого национального технического университета. – Серия: Экономическая. Вып. 80. – Донецк, ДонНТУ, 2004. – С. 162.
7. Сумин В.А. Новации режимов трудовой деятельности работников системы управления организацией // Научные труды Донецкого национального технического университета. – Серия: Экономическая. Вып. 76. – Донецк, ДонНТУ, 2004. – С. 147-155.