

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ЭТАПАХ РОСТА И СПАДА ОРГАНИЗАЦИИ¹

Марасанов Герман Игоревич, кандидат психологических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ; пр. Вернадского, д. 84, Москва, Россия, 119606; e-mail: german.marasanov@mail.ru, тел. (985)784-06-80 (моб.)

АННОТАЦИЯ

Исследуется возможное взаимное влияние процессов эволюции организации и динамики мотивов управленческой деятельности её руководителей. Показано, как содержательно и структурно меняются мотивы деятельности руководителей организации, переживающей подъём либо находящейся на спаде.

Ключевые слова: развитие организации, руководитель, мотив, карьера, власть, причастность, профессиональная деятельность, профессиональная самореализация.

Цель нашего исследования — выявить преобладающие мотивы профессиональной деятельности, побуждающие руководителя эффективно и заинтересованно работать в организации, которая находится в состоянии роста или распада.

В качестве рабочей гипотезы мы использовали предположение о том, что в период роста организации будут преобладать мотивы профессиональной самореализации, профессионального и карьерного роста, а также мотивы, основанные на чувстве причастности, принадлежности к организации. Их можно обозначить как долгосрочные мотивы.

В период распада организации, вероятно, станут более выраженными мотивы, связанные со стремлением противостоять «неуверенности в завтрашнем дне». В качестве осознаваемых причин, удерживающих такого руководителя в кризисной организации, скорее всего, выступают какие-либо цели краткосрочного характера. Сюда, например, можно отнести желание получить гарантированный заработок за весь оставшийся период работы.

Для проверки нашей гипотезы необходимо было выявить общую палитру типичных, часто встречающихся, распространённых мотивов, побуждающих к работе руководителей современных организаций.

Далее возможен сравнительный анализ преобладающих мотивов профессиональной деятельности руководящих работников той или иной организации, находящейся на каждой из этих стадий, что позволяло обнаружить имеющиеся различия в содержании соответствующих мотивов.

Исследование состояло из двух этапов. На первом этапе изучалось содержание преобладающих мотивов профессиональной деятельности управленческого персонала организации, находящейся на подъёме, а на втором, когда обнаруживал себя спад, все исследовательские процедуры были воспроизведены в предельном приближении к первому этапу.

В ходе исследования использовали групповую дискуссию, анкетный опрос, различные методы статистической обработки данных.

Во время групповых дискуссий, проводимых в форме «мозгового штурма», участники самостоятельно вырабатывали согласованные представления на тему «Какие причины в настоящее время побуждают наших сотрудников и нас самих работать здесь, а не в другой организации?».

¹ Окончание. Начало см.: Акмеология. 2014. № 1–2 (специальный выпуск).

Состав участников групповых дискуссий подбирался, в основном, из руководителей среднего звена и высшего эшелона управления, а также ответственных работников, не являющихся руководителями, но имеющих существенно больший стаж работы в организации, по сравнению с основной массой персонала, пользующихся уважением в коллективе и среди начальства. Все дискуссии заканчивались выработкой общего мнения участников по заявленной для обсуждения проблеме.

При повторном проведении подобных дискуссий участники знакомились с итогами предыдущих групповых обсуждений уже после того, как они вырабатывали своё мнение, когда корректировать результаты обсуждения не представлялось возможным. Как правило, в работу дискуссионных групп на втором этапе исследования привлекались не только те руководители, кто не участвовал в дискуссиях на первом этапе, но и участники предыдущих дискуссий.

При проведении опроса его участникам предлагалось провести ранжирование причин, по которым, с точки зрения человека, заполняющего анкету, люди в настоящее время работают в данной организации. Такая проективная постановка вопросов анкеты, на наш взгляд, несколько снижала её личностную направленность и в меньшей степени побуждала к социально одобряемым ответам.

Чтобы оптимизировать статистическую обработку данных, по итогам опросов нами составлялись матрицы частот встречаемости каждого ранга, присваиваемого каждому мотиву, включённому на этапе групповых дискуссий в «палитру» мотивов. Всего требовалось составить три пары матриц встречаемости рангов, причём так, чтобы каждая пара матриц отражала состояние конкретной организации соответственно на этапах подъёма и спада. Частоты присвоения мотивам тех или иных рангов вносились в матричные массивы в нормализованном виде. Для обеспечения действительной обоснованности обсуждения и выводов, опирающихся на полученные данные, необходимо было провести статистический анализ собранных массивов. Так, распределение частот встречаемости рангов, приписываемых тем или иным мотивам участниками опроса, следовало сопоставить с равномерным распределением и выявить уровни значимости различий между эмпирической и теоретической выборками.

В случае выявления статистической значимости различий между распределениями частот встречаемости рангов и равномерным распределением открывались возможности дальнейшего анализа данных.

Полезно было рассчитать, насколько тесно коррелируют выделенные в дискуссиях «палитры» мотивов и результаты их ранжирования на этапах спада и подъёма.

Далее целесообразно было определить уровень «разброса» распределений частот встречаемости рангов для организации, находящейся на разных этапах своего развития, и выяснить, насколько значимо отличаются эти уровни.

Перечисленные задачи решались известными методами. Сюда относятся вычисления математического ожидания, среднего квадратического отклонения, определение коэффициента ранговой корреляции Спирмена, критерия Пирсона, выявляющего различия в распределении признака, углового преобразования Фишера, позволяющего сопоставить выборки.

Затем необходимо было качественно оценить результаты заполнения открытых пунктов опросника, где участникам предлагалось сформулировать свой вариант ответа на центральную тему анкеты «Какие причины в настоящее время побуждают наших сотрудников работать здесь, а не в другой организации?».

Каждая последовательность расположения мотивов в «палитре» соответствует ранговому ряду мотивов, выстроенному участниками групповых дискуссий. В наименованиях мотивов сохранены формулировки, избранные участниками.

На этапе спада организации участники хотя и включали в «палитры» меньшее количество мотивов, по сравнению с ситуацией подъёма, но так же, как и в период подъёма, уделяли неравное внимание разным по содержанию мотивам. Однако, в отличие от предыдущего этапа, здесь практически полностью исчезла тема власти и карьеры, а темы про-

фессионального развития, стабильности и реализации своих профессиональных возможностей нашли отражение в нескольких сходных формулировках в каждой «палитре».

Кроме того, на этапе подъёма заметны пафос, возвышенность, многословность формулировок, тогда как на спаде видна некоторая их приземлённость, краткость, свёрнутость.

Так, в каждом из трёх рядов мотивов «палитры», составленной в период подъёма организации, звучат темы причастности, саморазвития, профессиональной и социальной самореализации, самоутверждения.

Например, тема причастности к социальным процессам глобального характера звучит в формулировках типа «глобальные преобразования», «возрождение России», «европейский уровень», «последние достижения», «динамика современной жизни».

Мотивы профессионального саморазвития и становления осознаются руководством среднего звена организаций как важные, но оказываются на втором плане. Эти мотивы отражаются в словах «развитие профессионала», «развитие профессионального стиля и практических навыков», «ориентированность на практику», «профессиональный рост», «информированность», «реализация собственных идей».

Далее по степени актуальности выступают мотивы карьеры и власти, причём в одной из организаций эти темы отделены друг от друга. Ключевые слова, свойственные данной группе: «перспективы карьерного роста», «финансовая карьера», «шанс развиваться в качестве руководителя», «профессиональная известность», «работа на всех уровнях».

Оплата труда, деньги как самостоятельный мотив, побуждающий людей к работе, оказались наименее значимыми в «палитрах» мотивов всех организаций.

В отличие от мотивов причастности к глобальным процессам (служение обществу), оказавшимся на первом плане, тема общения, приверженности своей фирме, коллективу, то есть мотив локальной причастности, не заняла определённого места в общей иерархии. Ключевыми словами, позволившими объединить эти мотивы, стали «престижная и надёжная структура», «возможность общаться с коллегами», «престижная работа в фирме».

Таким образом, с точки зрения управленцев разного уровня и ведущих специалистов, иерархия мотивов профессиональной деятельности руководителя в период подъёма организации выглядит так:

1. Причастность к социальным процессам глобального характера (служение обществу).
2. Личное профессиональное развитие и становление.
3. Карьера и власть.
4. Материальный достаток.

На этапе спада руководство и ведущие специалисты каждой из трёх организаций выстраивали «палитры» мотивов, заметно отличающиеся между собой. Так, мотивы причастности стали занимать от первого до пятого места в их иерархиях. Мотивы стабильности, надёжности, безопасности получили второе и первое места. Мотивы профессионального роста, обучения заняли третью и четвёртую позиции. Мотивы профессиональной реализации оказались на четвёртом и втором местах, заметно утратив пафосность формулировок. Мотивы материального достатка заняли от шестого до третьего места. Мотивы карьеры и власти практически исчезли.

Наиболее характерными на этапе спада организации оказались мотивы:

1. Причастности и общения.
2. Стабильности, безопасности, надёжности.
3. Профессиональной самореализации.

Мотивы материального достатка, как и на этапе подъёма, остались на последних местах. Здесь следует учесть, что в этих результатах нашли своё отражение настроения и взгляды не основной массы персонала, а лишь руководства разного уровня и ведущих специалистов. Кроме того, «палитры» мотивов составлялись в ходе дискуссий гласно, открыто, в обстановке публичности. Эти данные с большой долей обоснованности можно воспринимать как проявление корпоративно одобряемых и декларируемых ценностей.

Для удобства обсуждения мотивы, сформулированные и проранжированные на групповых дискуссиях, назовём «декларируемыми», а данные о мотивах, полученные по ито-

гам опросов этих же руководителей в результате массового анонимного ранжирования, — «реально действующими» мотивами.

Соответствие между декларируемыми и реально действующими мотивами выявлялось по итогам массовых опросов руководства разного уровня и ведущих специалистов каждой из трёх организаций.

Сопоставление распределений мотивов по уровням значимости, полученных при ранжировании, с равномерным распределением по критерию Пирсона показало, что эмпирические распределения расходятся с равномерным распределением рангов статистически достоверно. В каждом случае частоты присвоения рангов значительно отличаются от равномерного распределения.

Анализ ранговой корреляции декларируемых и реально действующих мотивов позволяет сформулировать следующее.

Обнаруживается, что на этапе подъёма организации иерархии мотивов профессиональной деятельности, «декларированные» руководителями на групповых дискуссиях, совпадают с итогами ранжирования этих мотивов высшим руководством и другим управленческим персоналом соответствующих организаций ($p < 0,01$), то есть с «реально действующими» мотивами.

На этапе спада не обнаруживается корреляции между ранжированием декларируемых и реально действующих мотивов.

Сопоставление средних квадратических отклонений в распределении частот присвоения того или иного ранга на спаде и на подъёме для каждой организации позволяет сделать заключение о том, что на этапе спада «разброс» в вариантах ранжирования при опросах руководящих работников разного уровня был значительно выше, чем на этапе подъёма, который переживали организации. Вероятно, этот факт можно интерпретировать как отражение большего единства взглядов, устремлений, личностно-профессиональных интересов руководящего звена (от линейных управленцев до топ-менеджеров) на этапе подъёма организаций, чем на спаде, когда единство снижается.

Кроме того, данные опросов показали, что на этапе спада организации руководители на первое место ставят материальные интересы и профессиональную реализацию. На последнем месте в иерархии здесь оказались «уверенность в устойчивости организации» и «общение с коллегами».

Решая задачи консультирования конкретной организации и её руководителей, можно в той или иной степени использовать приведённые результаты в качестве показателей, которые не только отражают состояние организации, но и позволяют прогнозировать её развитие, а также корректировать деятельность руководства организации с помощью практических рекомендаций.

Так, косвенным (и, безусловно, не единственно определяющим) признаком движения организации к спаду является растущий «разброс», то есть рост значений дисперсий в ранжированиях управленческим персоналом той «палитры» мотивов, которая выстраивается на уровне руководителей среднего звена и топ-менеджеров.

Более весомый, но всё же косвенный показатель начинающегося спада — несоответствие реальной иерархии мотивов профессиональной деятельности руководителей среднего звена и представлений об этих мотивах у высшего руководства организации. Вероятно, такое несоответствие нарастает из-за ухудшения качества и уменьшения коммуникаций между разными уровнями руководства в организации, переживающей кризис или входящей в него.

На этапе подъёма — это мотивы причастности, профессионального творчества и самореализации в профессиональной деятельности, престиж этой деятельности, а также возможности профессионального роста. По-видимому, мотивы такого содержания допустимо оценивать как «долговечные мотивы», предполагающие значительные затраты времени жизни руководителя. Кроме того, на этапе подъёма в трёх разных по многим показателям организациях иерархии мотивов профессиональной деятельности оказались очень близкими по своему содержанию, чего не наблюдалось на этапе спада. Вероятно,

если прогнозировать мотивы профессиональной деятельности управленческого персонала легче на этапе подъёма, то выстраивать оптимальные системы стимулирования на этом этапе также легче. А вот на этапе спада эффективность практически любых систем стимулирования снижается ещё и потому, что преобладающая система мотивов, побуждающая руководителей разных рангов к работе, труднее поддаётся выявлению.

Наши предположения о доминировании мотивов, связанных с карьерным ростом на этапе подъёма организации, не подтвердились.

На этапе спада доминирующими оказались, как уже отмечалось, мотивы материального достатка, мотивы профессиональной реализации, сводящиеся в ряде случаев к «простой» ценности, связанной с возможностью оставаться на занимаемой должности, а также приобретать новый профессиональный опыт. Подобные мотивы можно охарактеризовать как «краткосрочные», однако лишь условно. В этой части исследования нам не удалось однозначно подтвердить или опровергнуть выдвинутую ранее гипотезу.

Что касается содержания самих формулировок мотивов, выработанных в процессе групповых дискуссий и обозначенных нами как «декларируемые», заметна их удивительная похожесть на активно пропагандируемые в различных массовых изданиях психологические теории. Своеобразная пальма первенства в популярности здесь принадлежит, вероятно, «пирамиде потребностей» А. Маслоу. Обнаруженное, пусть и не абсолютное, но всё же совпадение представлений руководителей о своих мотивах с пропагандируемыми в изданиях, относящихся к категории «поп-психологии» (А.В. Юревич, 2007), [9], может быть следствием некоторой «психологической интоксикации» (А.Ф. Копьёв, 1992), [5] довольно большого количества менеджеров самого разного уровня. Напрашивается вывод о том, что психология, как наука, «шагнувшая» в массы, уже формирует социальную и психологическую реальность по своим схемам, а не только строит схемы, отражающие реальность.

Сопоставление средних квадратических отклонений (S) значений рангов мотивов, присвоенных руководителями организаций, которые находятся на этапах спада и подъёма, показало, что значения S на подъёме и на спаде значительно различаются. Так, на подъёме организации значения среднего квадратического отклонения ниже. Это может быть понято, как проявление большего единства в ранжировании мотивов на этапе подъёма. На спаде, который переживается организацией, «разброс» в предпочтениях тех или иных мотивов выше. Полученное различие, на наш взгляд, может служить косвенным критерием состояния организации и тенденций её дальнейшего развития. Смысл обнаруженного различия также очевиден. В период спада единство устремлений, общность мотивов, побуждающих руководителей разного уровня работать именно в этой конкретной организации, вероятно, убывают.

Субъективность экспертов, составлявших «палитры» мотивов, конечно, являлась своеобразным воздействием, косвенно формирующим некую установку на ранжирование у руководителей, ставших участниками опроса. Но эта субъективность была рождённой внутри организации, а не привнесённой извне. Поэтому реакция участников опроса на предложенную анкету также была неким индикатором их лояльности к организации, её нормозадающей группе (или управленческой «команде»). Совпадение или несовпадение деклараций и реальности в распределении и наименовании мотивов можно воспринимать как ещё один показатель устойчивости, надёжности организационной культуры компании. Очевидно, что эта надёжность, как и лояльность управленческого персонала в период спада оказалась меньшей, чем на подъёме организации.

ВЫВОДЫ

1. «Палитра» преобладающих мотивов профессиональной управленческой деятельности руководителей в организации, переживающей подъём, оказывается объёмнее, богаче по своему разнообразию, чем в организации, находящейся на спаде.

2. На этапе подъёма организации каждый из преобладающих мотивов деятельности является общим для большего количества руководителей, чем на спаде. И наоборот, каждый из преобладающих мотивов на спаде объединяет вокруг себя меньше руководителей, работающих в организации, чем на подъёме.

3. На стадии подъёма организации мотивы работы управленческого персонала, как правило, в большей степени связаны с долгосрочными целями, чем на стадии спада.

4. Декларируемые и реально существующие у большинства руководителей мотивы управленческой деятельности в большей степени совпадают между собой на подъёме, чем на спаде, переживаемом организацией. Это может служить косвенным показателем интенсивности и качества внутриорганизационного общения, а также уровня приверженности руководителя своей организации.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом развивающейся организации. — М.: ИПК ГС, 1996.
- [2]. *Деркач А.А., Марасанов Г.И.* Психолого-акмеологическое консультирование управленческих кадров. — М.: Изд-во РАГС, 1996.
- [3]. *Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е.* Жизненный цикл организационного развития // Организационное развитие. 1996. № 2.
- [4]. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000.
- [5]. *Копьев А.Ф.* Диалогический подход в консультировании и вопросы психологической клиники // Московский психотерапевтический журнал. 1992. № 1. С. 33–48.
- [6]. *Кричевский Р.Л.* Психология лидерства. — М.: Статут, 2007.
- [7]. *Марасанов Г.И.* Психология в организационном консультировании. — М.: Когито-центр, 2009.
- [8]. *Питерс Т., Уотермен Р.В.* В поисках эффективного управления. — М., 1986.
- [9]. *Юревич А.В.* Поп-психология // Вопросы психологии. 2007. № 1. С. 3–14.
- [10]. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — М., 1990.

THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION AND THE MOTIVES OF ITS HEAD: AN INVESTIGATION OF POSSIBLE CORRELATIONS

Herman I. Marasanov, candidate Psychological science. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Associate Professor of Occupational Psychology of professional activity; e-mail: german.marasanov@mail.ru, Ph.: +7 (985) 784-06-80

ABSTRACT

The object of research is the possible mutual influence of processes of organization evolution and dynamics of the motives of administrative activities of its heads. It has been demonstrated how the motives of activities of the heads of organization are changing in substance and structure depending on organization upgrade or organization decline.

Keywords: the development of organization, head, motive, career, power, participation

REFERENCES

- [1]. *Bazarov T.Ju.* Upravlenie personalo m razvivajushhejsja organizacii. — М.: ИПК ГС, 1996.
- [2]. *Derkach A.A., Marasanov G.I.* Psihologo-akmeologicheskoe konsul'tirovanie upravlencheskih kadrov. — М.: Izd-vo RAGS, 1996.
- [3]. *Emel'janov E.N., Povarnicyna S.E.* Zhiznennyj cikl organizacionnogo razvitija // Organizacionnoe razvitie. 1996. № 2.
- [4]. *Il'in E.P.* Motivacija i motivy. — SP6.: Piter, 2000.
- [5]. *Kop'ev A.F.* Dialogicheskij podhod v konsul'tirovanii i voprosy psihologicheskij kliniki // Moskovskij psihoterapevticheskij zhurnal. 1992. № 1. S. 33–48.
- [6]. *Krichevskij R.L.* Psihologija liderstva. — М.: Statut, 2007.
- [7]. *Marasanov G.I.* Psihologija v organizacionnom konsul'tirovanii. — М.: Kogito-centr, 2009.
- [8]. *Piters T., Uotermen R.* V poiskah jeffektivnogo upravlenija. — М., 1986.
- [9]. *Jurevich A.V.* Pop-psihologija // Voprosy psihologii. 2007. № 1. S. 3–14.
- [10]. *Jakokka L.* Kar'era menedzhera. — М., 1990.