

## МОТИВАЦИОННАЯ СФЕРА МЕНЕДЖЕРА

*Брестский государственный технический университет,  
Брест, Республика Беларусь*

*Abstract. This article investigates the problem of the improvement of manager's motivation in his training process in a technical university.*

Мотив (от лат. «приводить в движение, толкать») — это «внутренний побудитель деятельности, придающий ей личностный смысл». В структуре мотивации деятельности менеджеров могут доминировать различные виды мотивов. Соответственно можно выделить несколько ведущих типов мотивации.

1. Гуманистическая мотивация. Характеризует отношение к другим людям, их принятие. Она присуща альтруистическим натурам, для которых характерно стремление быть полезным людям и помогать им, постоянно совершенствуясь ради успехов подчиненных.

2. Активно — познавательная мотивация отличается направленностью менеджера на изучение экономических явлений, познание предмета своей специальности, углубление и расширение своих знаний, поиск новых подходов к решению вопросов управления производственно — хозяйственной деятельностью. Следует отметить, что студенты, изучающие менеджмент, с преобладающим активно — познавательным типом мотивации в дальнейшем становятся исследователями, специализируются в своей карьере в наукоемких отраслях бизнеса, таких как консалтинг, аудит, инновационный бизнес, либо в научной сфере.

3. Самоактуализирующая мотивация проявляется в стремлении утвердить себя в роли менеджера, проявить свои личностные и профессиональные возможности, самостоятельно найти эффективные методы воздействия на подчиненных. Для менеджеров этого типа характерен вертикальный путь карьерного роста.

4. Активно — творческая мотивация направлена на конечный результат путем преобразующей активности. Для нее характерно стремление менеджера постоянно находиться в деятельном состоянии, в поиске лучших методов управления и различных подходов к развитию производственно — хозяйственных систем. Менеджеры с преобладающим активно — творческим типом мотивации становятся инноваторами и, как правило, достигают наивысших результатов в профессиональной карьере (при наличии высокого уровня развития остальных факторов профессионализма).

5. Я — центрированная мотивация проявляется в стремлении менеджера творчески выполнять работу, испытать удовлетворение от собственных возможностей, повысить свой профессиональный уровень, заслужить уважение других людей. Однако в этом случае менеджер ставит приоритет своей личности, стремиться доминировать в коллективе, что создает предпосылки для появления у него авторитарного или даже диктаторского стиля руководства, что не способствует эффективной профессиональной карьере.

6. Ситуативная, адаптивно неопределенная мотивация менеджера проявляется в рассудительности, недовольстве внешними условиями, препятствующими его работе, в комфортности, в сомнениях в отношении своих выводов и принимаемых решений, в заниженном уровне профессиональных притязаний.

С точки зрения профессионального успеха, как критерия эффективности работы менеджера, можно отметить ряд особенностей каждой мотивации.

В частности, гуманистическая мотивация, в сочетании с развитыми волевыми качествами личности менеджера позволяет воспитать эффективного менеджера демократического стиля управления, что целесообразно для крупных предприятий, особенно высокотехнологичных, с высоким интеллектуальным и профессиональным уровнем подчиненных. Если же менеджер с гуманистической мотивацией не обладает нужными волевыми качествами, особенно если это происходит в среде с общим невысоким интеллектуальным уровнем, эффективным такое управление не будет, т.к. в таком случае он теряет управляемость коллективом, повышается уровень дезорганизованности, управленческой энтропии, что может привести к краху управляемой системы.

Активно — познавательная мотивация, будучи подкреплена высоким уровнем профессиональных знаний, способна создать менеджера исследовательского типа. Но такой специалист не всегда будет эффективно работать на линейных управленческих участках, где он не в состоянии удовлетворить свою все возрастающую жажду знаний. Поэтому, такому менеджеру показан горизонтальный карьерный путь, профессиональная карьера менеджера консультанта, исследователя, ученого.

Самоактуализирующая мотивация требует высокого уровня волевых качеств и способна породить менеджера авторитарного типа, что положительно сказывается на эффективности производственно-хозяйственной деятельности в оперативном управлении, но не всегда эффективна в высшем звене управления, может привести к стремлению менеджера замкнуть на себе большинство управленческих функций, привести к конфликтам в управлении. Тем не менее, такого рода менеджер прекрасно показывает себя в качестве линейного руководителя.

Активно — творческая мотивация в принципе является преобладающей среди руководителей высшего звена управления. Предпочтительнее всего такой менеджер работает в качестве руководителя производственных творческих систем: научно — технической, маркетинговой и др., т.е. там, где требуется гибкость мышления, постоянный поиск лучших форм деятельности. Однако для этих людей должен быть характерен высокий уровень креативности, в противном случае, он будет испытывать постоянно чувство ущемления, которое может привести к разрушению психологической устойчивости личности. Вообще личность менеджера постоянно находится под психологической нагрузкой, что вызывает повышенные требования к фактору психологической устойчивости.

Менеджеры с «Я»-центрированной мотивацией могут стать эффективными руководителями авторитарного типа, но при определенных обстоятельствах им грозит опасность перейти к стилю деспотическому, разрушающему организацию.

Адаптивно — неопределенная мотивация по большей мере не характерна для менеджеров, но иногда встречается в сочетании с высоким уровнем профессиональных знаний. В этом случае менеджер превращается в узкого специалиста с ярко выраженным горизонтальным типом карьерного роста.

Как видно из приведенного выше анализа, для достижения результатов недостаточно выделения только типа мотивации менеджера, т.к. практически любая мотивация может привести как к успеху, так и к провалу системы управления.

Мотивация менеджера проявляется в основном в процессе подготовки его в высшем учебном заведении. Исследования по определению типа мотивации студентов, проведенные автором, позволяют выделить некоторые закономерности в процессе приобретения студентами экономических специальностей определенного типа мотивации на различных типах его подготовки.

В обследовании, проведенном в Брестском государственном техническом университете, приняло участие 225 студентов экономических специальностей, по 45 студентов каждого курса, с 1-го по 5-й. (Табл. 1).

Таблица 1

Состав студентов, прошедших обследование

Курс	1	2	3	4	5
Коммерческая деятельность	15	15	15	15	15
Маркетинг	15	15	15	15	15
Бухгалтерский учёт	15	15	15	15	15
Всего	45	45	45	45	45

\* Источник: собственная разработка.

Таким образом, в тестировании принимали участие студенты 5-ти курсов 3-х специальностей (коммерческая деятельность (КД), маркетинг (М), бухгалтерский учет, анализ и аудит (БУ)).

Таблица 2

Характеристика типов мотивации студентов экономических специальностей

Курс	1				2				3				4				5			
	КД	М	БУ	С																
Гуманистическая	3	4	2	9	2	4	2	8	1	3	1	5	1	2	0	3	1	1	1	3
Актив.- познав.	1	0	0	1	2	2	1	5	2	3	2	7	1	2	2	5	2	2	2	6
самоактуализир.	4	5	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	6	5	3	14	7	5	2	14
Актив.-творческая	2	3	2	7	3	4	4	11	4	4	3	11	3	4	4	11	3	5	3	11
"Я"-центрированная	5	2	4	11	3	1	3	7	2	2	4	8	4	1	3	8	2	1	1	4
Ситуативная	0	1	4	5	2	1	2	5	2	0	2	4	0	1	3	4	0	1	6	7
Итого	15	15	15	45	15	15	15	45	15	15	15	45	15	15	15	45	15	15	15	45

\* Источник: собственная разработка

Обследование проводилось методом прямого стандартизированного опроса. В итоге были получены следующие результаты (Таблица 2)

Обобщая результаты, представленные в таблице, можно сделать некоторые выводы.

По экономическому факультету среди студентов преобладает самоактуализирующая мотивация (Таблица 2), что характерно для менеджеров. Вызывает интерес процесс изменения ведущего мотивационного типа в процессе формирования специалиста.

Если проанализировать представленные данные, становится видно, что с развитием личности как специалиста, с формированием профессиональной направленности личности, происходит смещение мотивационного типа в сторону основных типов мотивации менеджера — самоактуализирующего и активно — творческого. В то же время снижается показатель уровня гуманистической мотивации и ситуативной.

На основании полученных данных можно сделать несколько основных выводов:

1. Существуют профессиональные типы мотивации, которые являются одним из элементов развития профессионализма личности менеджера.
2. Формирование профессионала в высшем учебном заведении приводит к изменению типа мотивации человека.
3. Для экономических специальностей характерны преимущественно самоактуализирующий и активно — творческий тип мотивации.

Помимо этих основных выводов можно сделать дополнительный вывод, характеризующий особенности Брестского государственного техничес-

кого университета, как высшего учебного заведения, осуществляющего подготовку специалистов по экономическим специальностям. Суть этого вывода заключается в том, что учебная программа университета и профессорско-преподавательский состав сориентированы на выпуск менеджеров преимущественно авторитарного стиля управления.