

УДК 159. 923.2:330.33.01

**Чернявська Тетяна Павлівна**

д. психол. н., професор

кафедра диференціальної і спеціальної психології

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

astr1@ukr.net

ORCID 0000–0001–8644–9228

**МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ОСОБИСТОСТІ  
МЕНЕДЖЕРА У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ**

У статті розглянуті теоретичні аспекти вивчення проблеми мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера. Представлено результати дослідження змісту, структури та механізму формування мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера у процесі професійного розвитку.

**Ключові слова:** мотиваційна спрямованість, механізм, особистість, діяльність, менеджер, професійний розвиток.

**Постановка проблеми.** Професійний розвиток особистості — це формування у людини здібностей і мотивів, оптимально відповідних вимогам професійної діяльності, її цілям, змісту і умовам реалізації. Розвиток особистості, як пише Е. А. Клімов, відбувається в нормально напруженій професійній діяльності «за рахунок ініціативи, активності, мотивів суб'єкта цієї діяльності» [3, с. 13].

Професійний розвиток може починатися лише в тому випадку, якщо професійні вимоги будуть вищі за актуальні можливості суб'єкта, а його мотиваційна сфера не обіднятиметься, а збагачуватиметься.

А. К. Маркова [5] відзначає, що професійна мотивація — це те, ради чого людина вкладає свої професійні здібності, здійснює професійне мислення. Мотиваційна сфера професійної діяльності виконує функції: спонукаючу, направляючу, регулюючу. Разом з операціональною сферою вона є сутнісною характеристикою професіоналізму [5].

Під мотивацією розуміють сукупність психологічних процесів і механізмів, що заряджають енергією та спрямовують поведінку і професійну діяльність особистості.

Виділяють два основні напрями розвитку мотиваційної структури суб'єкта професійної діяльності:

- трансформація загальних мотивів особистості і діяльності в професійні мотиви,
- системна зміна професійної мотивації особистості в процесі переходу на нові рівні професіоналізації.

Зміст мотивів є найбільш істотною характеристикою мотиваційної спрямованості особистості та діяльності та рівня її сформованості. Мотиви розрізняються не тільки за змістом і структурою, але й за рівнем усвідомленості,

стійкості. Мотиваційна спрямованість особистості є результатом виникнення стійко домінуючих мотивів поведінки та діяльності, а також інших психологічних особливостей, що допомагають чи заважають реалізувати мотиви.

Основний же механізм формування професійних мотивів полягає в тому, що в ході професіоналізації потреби особистості знаходять свій предмет в професійній діяльності.

Мотиваційні процеси лежать в основі активності людини та визначають поведінку і професійну діяльність особистості, напрямок її життєдіяльності. Тому визначення змісту, структури та механізму формування мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера у процесі професійного розвитку було і залишається найскладнішою проблемою у психологічній науці.

*Ціль статті* полягає в розкритті змістовного навантаження, структури та механізму формування мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера у процесі професійного розвитку.

*Теоретичний аналіз проблеми.* Теоретичні аспекти вивчення проблеми мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера у процесі професійного розвитку включають: визначення змісту, структури, особливостей та механізму формування мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера у процесі професійного розвитку.

Вивченню спрямованості особистості присвячені наукові праці багатьох дослідників (J. Atkinson [13], Е. Ф. Зеєр [1], Е. П. Ильїн [2], Б. Ф. Ломов [4], D. McClelland [13], В. С. Мерлін [6], В. М. Мясіщев [7], Ж. Нюттен [8], К. К. Платонов [9], С. Л. Рубінштейн [10], Х. Хекхаузен [11] і ін.).

Спрямованість особистості в рамках системного підходу розглядається вченими як:

– інтегральна цілісна властивість, регулююча діяльність людини і її активність [10];

– «характеризує домінуючі інтереси особистості», «домінуюче відношення» [7, с. 147].

Особливістю професійної мотивації працівника є те, що він повинен приносити користь організації для того, щоб надійно себе відчувати в ній, а також повинен самостійно знаходити шляхи підвищення своєї цінності як працівника. Свідома організаційна поведінка мотивована або обґрунтована конкретними причинами. Професійна мотивація справляє вплив на організаційну поведінку, а також грає велику роль в досягненні цілей організації.

Важливим чинником, що визначає мотивацію, є осмислення потреб і переведення їх в мотиваційні об'єкти, які надалі локалізуються в тимчасовій перспективі особистості.

Ж. Нюттен [8] розробив теорію тимчасової перспективи, яка охоплює практично всі основні проблеми теорії мотивації. Він запропонував схему переробки потреб в цілі, плани і дії, що визначають діяльність, яку можна описати в наступних чотирьох твердженнях:

- 1) ціль — це конкретизована, або «сфокусована» потреба;
- 2) план — це конкретна поведінкова форма, яку приймає потреба на пізнавальному рівні реалізації;

3) поки ціль не досягнута, суб'єкт сприймає розбіжності між актуальною ситуацією і бажаною ціллю;

4) перехід від когнітивно-динамічної постановки цілей і планування до зовнішньої поведінкової дії [8].

Х. Хекхаузен [11], розглядаючи вольову спрямованість як частину мотиваційного процесу, розділив її на фази: мотивація, цілеполягання, реалізація, завершальний етап; і виділив стадії мотивації дії: мотивація до ухвалення рішення про дію, воля, здійснення дії, оцінка наслідків дії. Процеси мотивації, за Х. Хекхаузенем, опосередковують зв'язки потреби і мотиву, чекання і цінності, готуючи перехід мотиву з латентного в активний стан — намір. Мотиваційна фаза завершується ухваленням рішення — своєрідним кордоном, що відокремлює мотиваційну фазу від вольової.

На думку Б. Ф. Ломова, спрямованість грає провідну роль в забезпеченні інтеграції особистості, «сама вона виступає в ролі «спонукальної сили», що визначає вибірковість стосунків до активності особистості» [4, с. 3].

В цілому з позицій сучасних наукових психологічних знань мотиваційну спрямованість можна розглядати як складну динамічну інтеграційну полісистему.

Е. Ф. Зеєр розглядає зміст і ієрархію компонентів структури професійної спрямованості, що включає:

- мотиви (наміри, інтереси, схильності, ідеали);
- ціннісні орієнтації (сенс праці, кар'єра, кваліфікація, соціальне становище, заробітна плата, добробут і ін.);
- професійну позицію (відношення до професії, установки, очікування, готовність до професійного розвитку);
- соціально-професійний статус [1, с. 36].

Таким чином, в структуру мотиваційної спрямованості особистості всіма ученими включається мотиваційна сфера особистості, що розглядається як інтегральна система відносно стійких мотивів, що є основними стимулами діяльності, а також потреби, інтереси, установки, цілі, цінності, світогляд людини.

Модель механізму формування мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера у процесі професійного розвитку представлено на рисунку.

Зображення моделі механізму формування мотиваційної спрямованості менеджера слід розуміти як свого роду кінематичну схему, вважаючи три вказаних на ній чинника розтяжними, а вектор мотиваційної спрямованості рухливим.

За допомогою даної моделі механізму мотиваційної спрямованості особистості менеджера в процесі професійного розвитку пропонується описати цілий ряд особливостей формування і розвитку структури мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера.

У підвалині конструкції моделі лежить *особистісна ефективність*. Це поняття, яке вбирає в себе безліч особистісних якостей і властивостей, для нас важливе тим, що визначає ефективність формування мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера у процесі професійного розвитку.

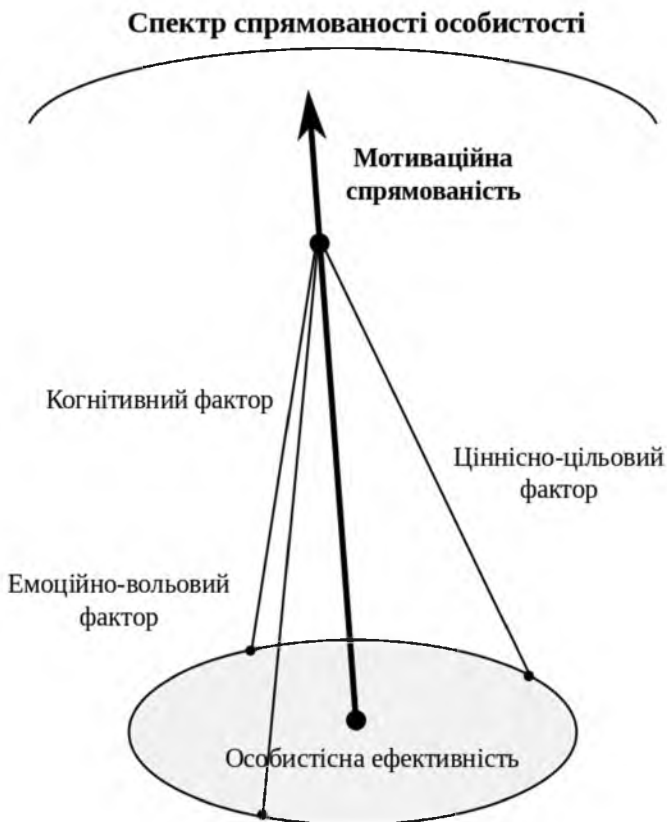


Рис. Модель механізму формування мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера у процесі професійного розвитку

Навіть дуже сильні домагання, професійні амбіції і просто особистісні потреби безплідні за відсутності ефективного психологічного механізму, що реалізує когнітивні, ціннісно-цільові, емоційно-вольові компоненти в конкретні рухи, дії, професійну діяльність.

Зображення особистісної ефективності у вигляді кола, що зв'язує воедино три фактори моделі (когнітивний, ціннісно-цільовий, емоційно-вольовий), показує залежність «рухливості» вектора мотиваційної спрямованості від доступних внутрішніх ресурсів особистості менеджера: низька ефективність закриває дорогу до широкого вибору цілей професійної діяльності, звужуючи світогляд особистості.

Посилення або ослаблення кожного з трьох представлених у моделі факторів (когнітивного, емоційно-вольового і ціннісно-цільового) відповідає стискуванню або розтягуванню відповідної «тяги» в моделі механізму формування мотиваційної спрямованості особистості менеджера в процесі професійного розвитку. Тим самим реалізується орієнтація мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера відповідно до сталого психоемоційного і когнітивного статусу.

На ранніх етапах формування професійного менеджера ці фактори, по-перше, слабо «натягнуті» і, по-друге, не єдині.

Проте у міру зростання ефективності професійної діяльності менеджера і підйому на якісно новий рівень його професійного розвитку і зростання механізм формування мотиваційної спрямованості менеджера налагоджується і стабілізується в рамках доступних особистісних резервів (підстава моделі).

При цьому не доводиться говорити про будь-який жорстко зафіксований, стереотипний шаблон мотиваційної спрямованості, в який, як в прокрустове ложе, повинні укладатися всі ефективні і результативні управлінці.

Гнучкий внутрішній механізм саморегуляції особистості здатний досягати великої ефективності діяльності різними способами. Тому в даній моделі окреслена лише область, в якій розміщується весь спектр можливих мотиваційних спрямованостей, як простих, так і складних мотиваційних конструкцій.

Пропонована модель механізму формування мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера в процесі професійного розвитку володіє такими перевагами, як наявність ясної і доказової емпіричної бази.

**Висновки і перспективи подальшого дослідження.** Отримані в дослідженні результати дозволяють:

- розширити уявлення про змістовне навантаження психологічних чинників мотиваційної спрямованості особистості менеджера у процесі професійного розвитку, що існують в психології бізнесу і менеджменту;

- продемонструвати продуктивність використання психологічного підходу до вивчення проблеми мотиваційної спрямованості особистості менеджера;

- на ранніх етапах формування професійного менеджера ці фактори, по-перше, слабо «натягнуті» і, по-друге, не єдині. Проте у міру зростання ефективності професійної діяльності менеджера і підйому на якісно новий рівень його професійного розвитку і зростання налагоджується і стабілізується в рамках доступних особистісних резервів (підстава моделі);

- орієнтуючись на цю модель, менеджер або організаційний психолог може оцінити структуру мотиваційної спрямованості зараз і перспективи її подальшої динаміки, а також використовувати дану модель у розробці програм розвитку мотиваційної спрямованості особистості та діяльності менеджерів;

- поліпшити процеси підбору, розстанови і розвитку персоналу, приділяючи особливу увагу якостям і здібностям співробітників, які вони проявляють в ризикових ситуаціях;

- поліпшити організацію спільної діяльності співробітників;

- в цілому підвищити ефективність системи управління ризиками, побудованої на користь компанії і її власників, що у свою чергу забезпечить досягнення фінансових показників, запобігатиме втратам важливих для бізнесу активів і ресурсів, допоможе уникнути проблем із законодавством і зберегти хорошу репутацію на ринку.

Результати дослідження використовуються і можуть знайти подальше використання в напрямках:

- розробки психодіагностичних методик для практичного вживання, які безпосередньо вимірювали різні компоненти запропонованої моделі;
- розробки навчально-методичних матеріалів і програм спецкурсів, присвячених вивченню проблем формування мотиваційної спрямованості особистості і діяльності менеджера у процесі професійного розвитку.

### Список використаних джерел і літератури

1. Зеер Э. Ф. Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер. — М.: Академический проект, 2006. — 336 с.
2. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. — СПб.: Питер, 2006. — 512 с.
3. Климов Е. А. Введение в психологию труда / Е. А. Климов. — М.: Культура и спорт, ЮПИТИ, 1998. — 350 с.
4. Ломов Б. Ф. Системность в психологии: избранные психологические труды / Б. Ф. Ломов. — М.: МПСИ, 1996. — 384 с.
5. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. — М.: Международный гуманитарный фонд Знание, 1996. — 312 с.
6. Мерлин В. С. Лекции по психологии мотивов человека / В. С. Мерлин. — Пермь: ПГЛИ, 1971. — 134 с.
7. Мясищев В. П. Психология отношений / В. П. Мясищев. — М.: МПСИ, 2005. — 158 с.
8. Пюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Ж. Пюттен; под ред. Д. А. Леонтьева. — М.: Смысл, 2004. — 608 с.
9. Платонов К. К. Краткий словарь системы психологических понятий / К. К. Платонов. — М.: Высшая школа, 1984. — 174 с.
10. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — СПб.: Питер, 2007. — 713 с.
11. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен; пер. с англ. — СПб.: Речь, 2001. — 240 с.
12. Чернявская Т. П. Психология успешности личности в бизнесе: [монография] / Т. П. Чернявская. — Одесса: Астропринт, 2010. — 288 с.
13. McClelland D. The Achievement Motive / D. McClelland, J. Atkinson, R. Clark, E. Lowell. — N. Y., 1953. — 375 p.

### REFERENCES

1. Zeer E. F. (2006) *Psichologiya professiy: Uchebnoye posobiye dlya studentov vuzov [Psychology of Professions: Train aid for the Students of Higher Institutes]*. Moscow: Akademicheskii projekt [in Russian].
2. Ilin E. P. (2006) *Motivatsiya i motivy [Motivation and Motives]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
3. Klimov E. A. (1998) *Vvedeniye v psihologiyu truda [Introduction to Psychology of Labour]*. Moscow: *Kultura i sport, YUNITI* [in Russian].
4. Lomov B. F. (1996) *Sistemnot v psihologii: Izbrannyye psihologicheskiye trudy [The System is in Psychology: Select Psychological Labours]*. Moscow: MPSI [in Russian].
5. Markova A. K. (1996) *Psichologiya professionalizma [Psychology of Professionalism]*. Moscow: *Mejdunarodnyy gumanitarnyy fond Znaniye* [in Russian].
6. Merlin V. S. (1971) *Lektsii po psihologii motivov cheloveka [Lectures on Psychology of Motives of Man]*. Perm: PGLI [in Russian].
7. Myatischev V. N. (2005) *Psichologiya otnosheniy [Psychology of Relations]*. Moscow: MPSI [in Russian].
8. Nyutten J. (2004) *Motivatsiya, deystviye I perspektiva budushego [Motivation, Action and Prospect of the Future]*. Moscow: *Smysl* [in Russian].

9. Platonov K. K. (1984) *Kratky slovar sistemy psihologicheskikh ponyaty [Short-story Dictionary of the System of Psychological Concepts]*. Moscow: Vysshaya shkola [in Russian].
10. Rubinshteyn S. L. *Osnovy obschey psihologii [Bases of General Psychology]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
11. Неханзен Н. (2001) *Psihologiya motavatsii dostizheniya [Psychology of Achievement Motivation]*. Saint Petersburg: Rech [in Russian].
12. Chernyavskaya T. P. (2010) *Psihologiya uspeshnosti lichnosti v biznese: monografiya [Psychology of Success of Personality is in Business: Monograph]* Odessa: Astroprint [in Russian].
13. McClelland D. The Achievement Motive / D. McClelland, J. Atkinson, R. Clark, E. Lowell. — N. Y., 1953. — 375 p.

### **Чернявская Татьяна Павловна**

д. психол. н., профессор

кафедра дифференциальной и специальной психологии

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

### **МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИОННОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕССЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

#### **Резюме**

В статье рассмотрены теоретические аспекты изучения проблемы мотивационной направленности и деятельности менеджера. Представлены результаты исследования содержания, структуры и механизма формирования мотивационной направленности личности и деятельности менеджера в процессе профессионального развития.

**Ключевые слова:** мотивационная направленность, механизм, личность, деятельность, менеджер, профессиональное развитие.

### **Chernyavskaya Tatiana**

PhD in Psychology, Professor

Department of differential and special psychology

Odessa I. I. Mechnikov National University

### **A MECHANISM OF MOTIVATIONAL ORIENTATION PERSONALITY OF MANAGER IS IN PROCESS PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

#### **Abstract**

In the article there considered the theoretical aspects of studying the problem of motivational orientation and activity of manager. The results of research of maintenance are presented, structure and mechanism of forming of motivational orientation personality and activity of manager in a process professional development.

Motivational processes are underlying activity of man and determine a conduct and professional activity of personality, direction and vital functions. Therefore determination of maintenance, structure and mechanism of forming of motivational orientation personality and activity of manager in the process of professional development was and remains the most difficult problem in psychological science.

*The purpose of the article* is opening of maintenance, structure, mechanism of forming of motivational orientation personality and activity of manager in the process of professional development.

Theoretical aspects of the studying the problem of motivational orientation personality and activity of manager include in the process of professional development: determination of maintenance, structure, features and mechanism of forming of motivational orientation personality and activity of manager in the process of professional development.

The results got in research allow:

- to extend the picture of the rich in content loading of psychological factors of motivational orientation personality of manager in the process of professional development, that exist in psychology of business and management;

- to show the productivity of the use of the psychological going near the study of problem of motivational orientation personality of manager;

- on the early stages of forming of professional manager these factors, at first, are poorly «strained» and, secondly, not unique. However as far as growth of efficiency of professional activity of manager and raising on the high-quality new level of his professional development and growth, put right and stabilized within the framework of accessible personality backlogs (foundation of model);

- oriented on this model, a manager or organizational psychologist can estimate the structure of motivational orientation presently and prospects of it subsequent dynamics, and also to use this model in program of development of motivational orientation personality and activity of managers development;

- to improve the processes of selection, placing and development of personnel, sparing the special attention qualities and capabilities of employees, what they show in risk situations;

- to improve organization of joint activity of employees;

- on the whole to promote efficiency of control system by risks, built in behalf of company and to its proprietors, that will provide achievement of financial indexes in same queue, will prevent the losses of important for business assets and resources, will help to avoid problems with a legislation and save good character at the market.

Research results can find the subsequent use in directions:

- developments of psycho diagnostic methods for the practical use, which would measure different components of the offered model directly;

- are developments of methodical materials and programs of the special courses, devoted the study of problems of forming of motivational orientation personality in the process of professional development.

**Key words:** motivational orientation, mechanism, personality, activity, manager, professional development.

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2017*