

	низшее	-	4 (25 б)	5 (37,4 б)	15 (45,9 б)
--	--------	---	----------	------------	-------------

1. Выявлена взаимосвязь между успешностью в профессиональной деятельности и удовлетворенностью работой ($r = -0,5$ на уровне 0,01).

2. Также были выявлены особенности удовлетворенности трудом в зависимости от уровня успешности:

- в целом для групп менеджеров с высокой и средней успешностью характерна достаточно высокая удовлетворенность работой (61 из 95 менеджеров, 64,2%, вполне удовлетворены или удовлетворены своей работой).

- в группе неуспешных менеджеров преобладают неудовлетворенные своей работой (20 из 24 менеджеров, 83,3%).

- уровень неудовлетворенности теми или иными аспектами работы тем выше, чем успешнее менеджер или чем более высокое положение он занимает в иерархии.

- в зависимости от уровня успешности удовлетворенность работой приобретает более обобщенный или более дифференцированный характер: менеджеры с низкой успешностью склонны оценивать все предложенные варианты как одинаково неудовлетворительные, менеджеры с высоким уровнем успешности при общей положительной оценке работы в целом указывают на отдельные аспекты их работы, которые признаются ими неудовлетворительными

3. В зависимости от положения в управленческой иерархии менеджерам выделяются разные аспекты, вызывающие их недовольство:

- для группы менеджеров низшего звена – это недостаточно высокий уровень заработной платы, стиль руководства начальника, отсутствие карьерного продвижения (при наличии возможностей для служебного роста);

- для группы менеджеров среднего звена – недостаточная слаженность действий их подчиненных, недостаточная зарплата (по сравнению с

«энергозатратами»), отсутствие возможностей для применения всех своих умений и накопленного опыта.

4. Выявлены особенности удовлетворения трудом в зависимости от специализации:

- менеджеры продаж в качестве неудовлетворительных указали следующие характеристики: удовлетворенность предприятием (организацией); удовлетворенность зарплатой в соответствии с трудозатратами; удовлетворенность требованиями к интеллекту; удовлетворенность физическими условиями;

- для менеджеров по персоналу в числе наиболее «проблематичных» параметров оказались: удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях; удовлетворенность возможностями продвижения; удовлетворенность слаженностью действий работников;

- финансовые менеджеры высказывают недовольство относительно: удовлетворенность слаженностью действий работников; удовлетворенность физическими условиями; удовлетворенность длительностью рабочего дня;

- менеджеры по рекламе отметили следующие аспекты, которые считают «неудовлетворительными»: удовлетворенность стилем руководства начальника; удовлетворенность физическими условиями; удовлетворенность тем, как можно использовать свой опыт и способности.

Анализ результатов исследования мотивов профессиональной деятельности менеджеров позволил сделать следующие выводы.

1. Были выявлены тенденции, характерные для всех групп менеджеров:

- мотив аффилиации (стремление к принятию, страх отвержения) выражены минимально – 13 и 15 баллов соответственно для каждого компонента, что является довольно необычным для социономических профессий;

- мотивы достижения (17,8 баллов) и достижения цели (17,2 баллов) у подавляющего большинства испытуемых (79% – 94 менеджера из 119) не достигает высоких значений (менее 20 баллов), а ведущим является только у 4 испытуемых из 119 (3,4%);

- стремление к соперничеству также не является выраженным (в среднем 16 баллов), что позволяет условно сделать вывод о наличии тенденции к осуществлению совместной работы в условиях сотрудничества.

2. Были выявлены особенности мотивов профессиональной деятельности менеджеров разного иерархического уровня.

- небольшой «перевес» развивающих мотивов над мотивами поддержания характерен для менеджеров с высокой успешностью как высшего, так и низшего звена, но у менеджеров низшего звена этот «перевес» больше (75% случаев) – они постоянно находятся в ожидании возможности проявить себя;

- для подгрупп менеджеров со средним уровнем успешности вне зависимости от статуса характерен более «сглаженный» мотивационный профиль – в этих подгруппах разброс значений мотивов относительно невелик (15 баллов – максимальная разница между мотивами в подгруппе успешных менеджеров, 11 баллов – максимальная разница между мотивами в подгруппе менеджеров со средним уровнем профессиональной успешности);

- менеджеры среднего звена ориентированы на долгосрочные цели, связанные с деятельностью той организации, в которой они работают; менеджеры низшего звена в качестве целей, которых они стремятся достичь, указывают цели тактические либо непосредственно связанные с собственным карьерным ростом или профессиональным развитием;

- статусные мотивы (мотив социального статуса и престижа) одинаково выражены у менеджеров обеих уровней иерархии (у 56% и 54% менеджеров среднего и нижнего звена данные мотивы достигают уровня выше среднего);

- для всех неуспешных менеджеров (встречающихся только в группе менеджеров низшего звена) характерно выраженное стремление к

обеспечению комфорта, материальному обеспечению – общежитейская направленность (поддерживающие мотивы) преобладает над рабочей (развивающие мотивы) – разница между соответствующими средними показателями для группы колеблется от 2 до 40 баллов – для них профессиональная деятельность выступает в первую очередь как способ обеспечения материального благополучия и комфорта. В данном случае можно говорить о формальном выполнении профессиональных функций. Менеджеры данной подгруппы демонстрируют незаинтересованность во мнении других людей (минимальные значения мотивов принятия и страха отвержения), невнимание к тому, как их оценивают их коллеги и руководители, стремление обеспечить себе комфорт и материальное благополучие;

- основные различия в мотивах профессиональной деятельности могут быть выявлены на основе выделения подгрупп по принадлежности к определенному иерархическому уровню: высокоуспешные менеджеры более сходны между собой по выраженности мотивов, чем менеджеры одного уровня иерархии. Проверка различий в значениях мотивов между подгруппами высокоуспешных менеджеров и неуспешных менеджеров низшего звена с помощью U-критерия Манна-Уитни показала: различия в мотивах творческой активности, социального статуса значимы на уровне $P = 0,01$ ($U_{\text{эмпДР}} = 79$, $U_{\text{эмпС}} = 88,5$), а мотива жизнеобеспечения, общей активности, общественной полезности, потребности достижения на $P = 0,05$ ($U_{\text{эмпЖ}} = 118,5$, $U_{\text{эмпОД}} = 122$, $U_{\text{эмпПД}} = 135$). Между подгруппами успешных менеджеров среднего и низшего звена подобных различий выявлено не было.

3. Также были выявлены особенности мотивации менеджеров разной специализации:

- менеджеры по рекламе отличаются высокими значениями мотивов социального престижа и социального статуса (20 и 20,1 балла), а также мотивов комфорта (21 балл), творческой активности (23 балла),

общественной полезности (18,9 балла). Наличие «престижных» мотивов совместно с мотивом творческой активности объясняется спецификой профессиональной деятельности, связанной с созданием определенного имиджа, положительного общественного мнения об организации. Выраженность мотива творческой активности имеет свою специфику в данной группе: в подгруппе со средней успешностью – она принимает самое низкое значение среди всех специализаций (в среднем 18 баллов у менеджеров по рекламе против 20, 21 и 22 баллов у представителей других специализаций), а в подгруппе с высокой успешностью – этот же показатель является самым высоким (25 баллов) среди всех специализаций.

– финансовые менеджеры, чья деятельность в меньшей, чем у других специализаций, мере связана со взаимодействием с людьми, обладают низкими (менее 10 баллов) или средними (16 баллов) показателями мотивов аффилиации и соперничества при сохранении высоких показателей по мотивам социального статуса (20,3 балла), общей активности (22 балла) и комфорта (23 балла).

– в группе менеджеров по персоналу ведущими мотивами оказались мотивы общения (20,9 баллов), жизнеобеспечения (20,2 баллов) и общей активности (19,3 баллов).

– менеджеры продаж отличаются от представителей других специализаций меньшим разбросом в значениях мотивов, т.е. более «гладким» мотивационным профилем. При этом среди ведущих мотивов профессиональной деятельности можно указать мотивы творческой активности (20 баллов), комфорта и жизнеобеспечения (по 19,5 баллов каждый).

4. Анализ линейных корреляций, проведенный с помощью коэффициента корреляции r Пирсона, показал, что успешность в профессиональной деятельности будет определяться разнообразными комбинациями большого количества мотивов, – при этом они могут существовать в различных

сочетаниях между собой. Низкая успешность, неуспех в профессиональной деятельности, – вероятно, будет являться следствием определенного сочетания мотивов. Это подтверждается снижением общего числа значимых линейных корреляций по мере роста уровня профессиональной успешности: от 29 (на уровне 0,01) в группе менеджеров с низким уровнем успешности деятельности до 16 (на уровне 0,05 и 0,01) в группе менеджеров с высоким уровнем успешности.

Например, значимую роль в выгорании в профессиональной деятельности может играть комплекс мотивов жизнеобеспечения, комфорта, общения и общей активности (рисунок № 2).

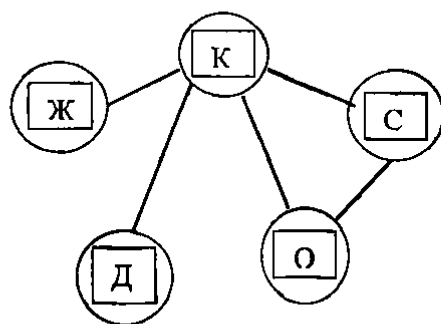


Рисунок № 3 Комплекс мотивов, имеющих сильную корреляционную связь ($p=0,01$), выявленный для группы неуспешных менеджеров (на рис. обозначены мотивы: Ж –жизнеобеспечения, К –комфорта, Д – общей активности, С – социального статуса, О – общения).

В данном случае «центром» комплекса является стремление к комфорту, созданию вокруг себя благоприятного, комфортного окружения. Вокруг этого мотива оказываются объединены социальный мотив, мотив общения, общей активности и жизнеобеспечения – тесная связь всех поддерживающих мотивов. К тому же, прослеживается сильная корреляционная связь мотивов достижения цели и власти со всем перечисленными мотивами (от $r=0,55$ до $r=0,7$ при $p=0,01$). Хотя в группе

неуспешных менеджеров они не являются ведущим ни в одном случае, они может обеспечивать «общую заряженность» на действия в выбранной сфере, т.е. сфере взаимодействия с другими людьми и материального обеспечения.

В группе менеджеров с высокой успешностью также можно выделить нечто похожее на указанный комплекс мотивов неуспешных менеджеров (рисунок № 4.), но в данном случае задействованы другие мотивы.

Социальный мотив оказывается тесно связан с мотивами престижа и соперничества. Хотя мотивы соперничества и социального престижа не являются выраженными (их показатели находятся на среднем уровне – 13 баллов и 16 баллов соответственно), данный комплекс мотивов может быть значимым для успешности в профессиональной деятельности и продвижения по служебной лестнице – обеспечивает довольно высокий уровень стремления к конкуренции на рабочем месте и получению более оценки собственной профессиональной деятельности со стороны руководства и, впоследствии, перспективы занять более высокую должность.

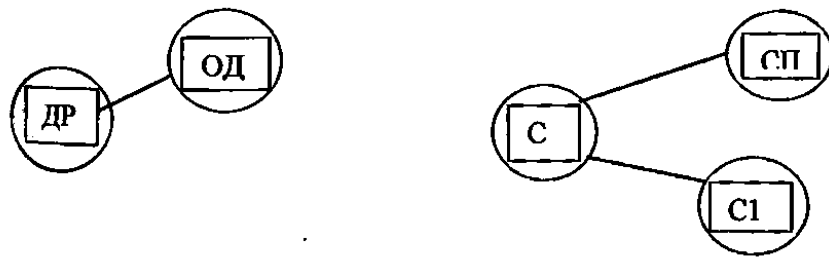


Рис. № 4. Мотивы, имеющие сильную корреляционную связь ($p=0,01$), выявленные в группе успешных менеджеров (на рис. обозначены мотивы: ДР – творческой активности, ОД – общественной полезности, С – социального статуса, С1 – соперничества, СП – социального престижа).

4. Мотив творческой активности встречается среди адекватных мотивов во всех подгруппах менеджеров.

6. Мотивы творческой активности, достижения цели, стремления к принятию, достижения успеха не встречаются среди неадекватных.

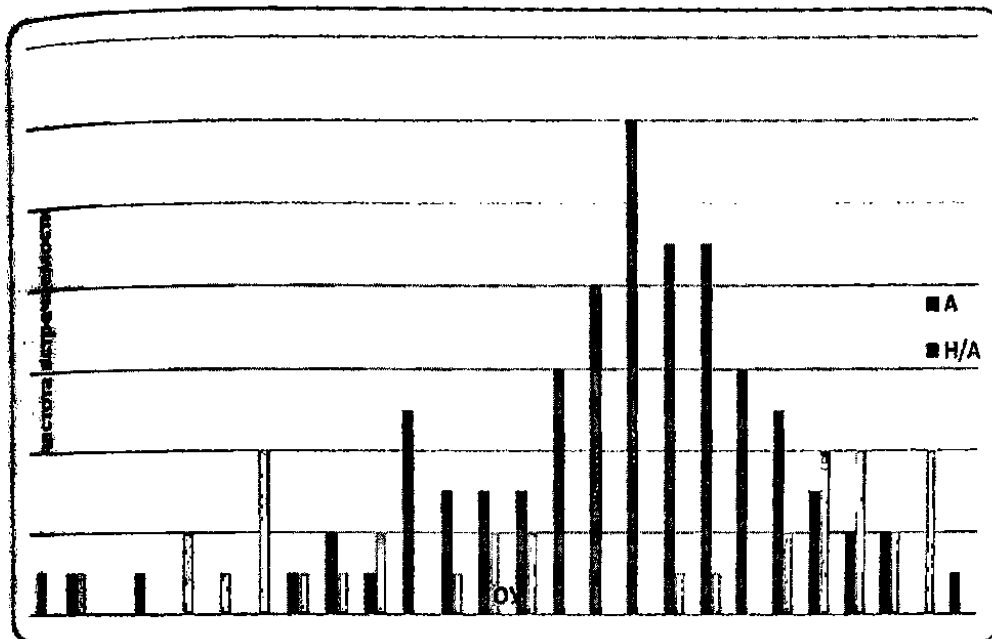


Рис.6 Частота встречаемости значений ОУ в группах менеджеров с адекватными и неадекватными мотивами (ОУ – общий уровень выгорания).

Проверка значимости различий между двумя группами с помощью критерия хи-квадрат показала: $\chi^2_{\text{эмп}} = 39,849$ при $P_{0,01} = 20,090$, что свидетельствует о том, что распределения показателей ОУ в двух группах менеджеров значимо отличаются между собой.

У менеджеров с адекватными мотивами уровень выгорания низкий, но ближе к нижней границе интервала, а у менеджеров с неадекватными мотивами профессиональной деятельности отмечается наличие либо очень высокого уровня выгорания, либо среднего ближе к высокому с выпадением

из распределение того интервала значений, который так явно выражен у группы А.

Для менеджеров с неадекватными мотивами характерна недостаточная сформированность системы целевой саморегуляции приводящая к выгоранию.

Высокий уровень выгорания был выявлен у успешных менеджеров с неадекватными мотивами профессиональной деятельности (IV подгруппа). Стиль целевой саморегуляции является акцентуированным, оперативным – наблюдается снижение показателей по шкалам регуляторно-личностных свойств (Г и С2) относительно регуляторных процессов своего поведения. Это позволяет предположить, что для менеджеров данной подгруппы характерно тактическое регулирование своей профессиональной деятельности с четкой ориентацией на ситуативные изменения.

Проверены различия между двумя группами А и Н/А по шкалам планирования, моделирования, программирования, оценки результата, гибкости и самостоятельности с помощью критерия χ^2 и F-критерия Фишера.

Зафиксированы различия между двумя группами по шкалам гибкости, оценки результата на уровне значимости 0,01; и по шкале планирования на уровне значимости 0,05. Также группы А и Н/А различаются по общему уровню сформированности осознанной системы целевой саморегуляции. Различия по остальным шкалам оказались незначимы. Можно сделать вывод, что основные различия между группами проявляются в плане регуляторно-личностных свойств, а не регуляторных процессов.

Менеджеры в группе А отличаются более высокими показателями по шкале гибкости – у 69% испытуемых (58 из 84) значения по данной шкале приходятся на интервал высоких (7-9 баллов). Значит, испытуемые способны перестраивать систему целевой саморегуляции в соответствии с изменениями объективной ситуации. Значит, регуляторная гибкость является предпосылкой для успешного выполнения профессиональных обязанностей,

но ее недостаточная сформированность не является критичной. Высокие значения по шкале оценки результатов в группе А свидетельствует об адекватной оценке менеджерами самих себя и результатов своей деятельности и поведения. Для них характерно наличие разработанной и высокодифференцированной системы критериев успешности результатов деятельности и достижения поставленных целей. Эта система отличается довольно высокой устойчивостью. Более высокие показатели по шкале планирования среди менеджеров группы А по сравнению с группой Н/А свидетельствуют о том, что между двумя группами испытуемых существуют различия, касающиеся особенностей построения планов. Менеджеры из группы А осуществляют разветвленное планирование, отличающееся достаточной устойчивостью и реалистичностью построения. Сравнение регуляторных профилей менеджеров из соответствующих подгрупп – с одними и теми же ведущими мотивами, но различающимися по адекватности и неадекватности – позволило выделить следующие особенности. У менеджеров с адекватными мотивами жизнеобеспечения, комфорта, общей активности, наиболее «сильными» являются шкалы, отвечающие за регуляторно-личностные свойства (в среднем 7,47 баллов по шкале гибкости), а у менеджеров с теми же самыми неадекватными мотивами – шкалы, отвечающие за регуляторные процессы (6,86 баллов по шкале моделирования, 6,82 баллов по шкале программирования). Значимых различий в особенностях целевой саморегуляции между этими подгруппами выявлено не было.

На основании полученных результатов был сделан вывод о том, что взаимосвязь между стилевыми особенностями саморегуляции и адекватностью мотивов профессиональной деятельности носит более сложный характер. С целью выявления характера взаимосвязи в качестве сравниваемых подгрупп выбраны те, которые были сформированы на основе

соотнесения показателей успешности профессиональной деятельности, удовлетворенности работой и удовлетворенности потребностей.

Для дальнейшего анализа каждая из групп А и Н/А была разделена на подгруппы в соответствии с ведущим мотивом. Таких подгрупп было выделено 5 – подгруппы с ведущими мотивами жизнеобеспечения, комфорта, общения, социальным мотивом и мотивом целевой общей активности. Для определения значимости различий в особенностях целевой саморегуляции были использованы критерии U-критерий Манна-Уитни и F-критерий Фишера.

На основании анализа полученных результатов были выявлены следующие особенности целевой саморегуляции:

1. Для подгрупп с адекватными мотивами характерны гармоничные профили саморегуляции, находящиеся на границах интервалов средних и высоких значений. Профили подгрупп с неадекватными мотивами акцентированными.
2. Подгруппа I имеет различия с подгруппами IV и XII по шкалам программирования, оценки результата и общего уровня саморегуляции (на уровне 0,01). При этом различия между подгруппами IV и XII незначимы по всем шкалам. Несмотря на то, что I и IV сходны по уровню успешности, I и XII имеют одинаковые ведущие мотивы, а IV и XII подгруппы неудовлетворены своей работой.
3. Похожая картина характерна и для подгрупп III и XI (сходный уровень неудовлетворенности работой, но разный уровень успешности).
4. Успешным менеджерам с неадекватными мотивами приходится в большем объеме задействовать систему саморегуляции, причем в первую очередь регуляторные процессы. Их отличает операциональный стиль саморегуляции.
5. Не было выявлено значимых различий между подгруппами VIIa и VIIн, так же как и для подгрупп VIIIa и VIIIн – данные подгруппы «занимают одну

клеточку» в таблице, но различаются по адекватным и неадекватным мотивам.

6. Между подгруппами X и XI и XII также были выявлены значимые различия. Менеджеры данных подгрупп являются неуспешными в своей профессиональной деятельности, но при этом для подгруппы X характерен более высокий уровень удовлетворенности работой. При этом различия между подгруппами являются значимыми по шкала оценки результата и общего уровня саморегуляции (на уровне 0,01 как для X и XII, так и для X и XI). Подгруппы XI и XII отличаются несформированной системой саморегуляции базирующейся на не верных целях деятельности.

Анализируя коэффициенты линейной корреляции объединенной выборки, уравновешенной по виду деятельности, можно говорить о следующем.

Общая успешность деятельности, определенная с помощью экспертной оценки, не имеет никаких статистически значимых связей с элементами потребностно-мотивационной структуры и синдрома профессионального выгорания, а также с возрастом и стажем работника. Следует отметить, что наибольший вклад в общий уровень успешности вносят такие параметры, как развитие рынка, увеличение дистрибьюции брендов и число клиентов (положительная корреляция на уровне $p=0,001$).

Высокая субъективная оценка собственной успешности соответствует актуальной потребности в самовыражении ($p=0,05$), то есть работники, стремящиеся реализовать себя в данной профессии, оценивают свои достижения достаточно высоко, при этом главным ориентиром для них также являются успехи в увеличении дистрибьюции брендов.

В структуре мотивации профессиональной деятельности торговых представителей наблюдается прямая связь ($p = 0,01$) внешней положительной мотивации как с внутренней, так и с внешней отрицательной. Это может означать, что для работников, ориентированных на денежный заработок, престиж и карьерный рост, возрастает значимость либо самого процесса

труда, либо наказаний и критики. Другими словами, каждая группа стимулов не выступает в данном случае в качестве единоличных мотиваторов, она всегда активизирует в той же степени и другую группу: человек, заинтересованный своей работой, стремящийся выполнить ее наилучшим образом, получая от этого удовольствие, ожидает высокой личной денежной выгоды и признания со стороны начальства и коллег, что также является для него достаточно сильным стимулом; с другой стороны, работник, выполняющий неукоснительно все правила и требования, желая избежать неприятностей, также рассчитывает на моральное и материальное вознаграждение.

Следует отметить, что внутренняя мотивация менеджера подразумевает, как правило, удовлетворенность потребностей низшего уровня (материальных и в безопасности) и актуализацию стремления к самовыражению. То же верно и для внешней положительной мотивации. Таким образом, руководство наиболее продуктивными с точки зрения удовлетворенности трудом мотивами приводит к желанию повысить уровень своего профессионального мастерства, самоутвердиться, реализовать себя в этой деятельности.

Синдром профессионального выгорания в данной группе представлен, в основном, высоким уровнем редукции личных достижений, которая положительно связана с деперсонализацией. То есть в большинстве своем торговые представители данной фирмы, прежде всего, склонны относить отрицательные эмоциональные переживания в сфере профессиональной деятельности на свой счет, вызывая тем самым чувство некомпетентности, негативизм относительно служебных достоинств и возможностей, ограничение обязанностей по отношению к другим, но это неизменно приводит и к деформации отношений с окружающими, с клиентами в частности.

Деперсонализация работников рассматриваемого отдела продаж не выходит за рамки средних значений и отрицательно коррелирует с социальными потребностями. Это может быть связано с тем, что отсутствие стремления к контактам с другими людьми повышает уровень негативизма по отношению к ним, но так как у подавляющего большинства сотрудников эта группа потребностей является лишь частично удовлетворенной, то деперсонализация не достигает высокого уровня. Эмоциональное истощение никак не связано с потребностно-мотивационной сферой и успешностью деятельности торговых представителей.

Таким образом, эти результаты дают общее представление об особенностях людей, занимающихся менеджментом. В целом, успешность деятельности, равно как и синдром профессионального выгорания не связаны ни с одним видом мотивации, стажем или возрастом работников.

В структуре мотивации профессиональной деятельности выявлены следующие закономерности. Если работник нацелен на процесс труда и его результативность, то он выше оценивает свои успехи в области развития рынка и увеличении дистрибьюции брэндов. Для тех же, кто стремится избежать неприятностей, свойственно повышение субъективных показателей по критерию «число клиентов». Другими словами, для инициативных и заинтересованных в своей профессии торговых представителей растет значимость сферы развития, а работники, не желающие выходить за формальные рамки своей деятельности, более всего ценят стабильность. Степень выраженности элементов потребностно-мотивационной структуры, синдрома профессионального выгорания, удовлетворенности трудом не зависит от уровня успешности деятельности торгового представителя (как в объективном, так и в субъективном плане). В целом, сами работники склонны несколько выше оценивать свои профессиональные достижения. На основании анализа коэффициентов линейной корреляции К.Пирсона было установлено, что высоко успешные работники более объективно оценивают

свои успехи, при этом проявления у них рассматриваемых в данном исследовании феноменов совершенно независимы друг от друга, то есть изменение одного параметра никак не влияет на уровень другого.

Для работников с низкой успешностью деятельности отличительной особенностью является проявление синдрома профессионального выгорания в форме эмоционального истощения и редукции личных достижений, а также зависимость мотивационной структуры от возраста и стажа.

Следует отметить, что выборки испытуемых с высоким и низким уровнями успешности достаточно малочисленны (3 человека и 4 человека соответственно). По этой причине все полученные особенности данных групп можно считать только весьма приближенными.

Для сотрудников с высоким уровнем субъективной успешности наиболее актуальными являются потребности в безопасности как средство сохранения завышенной профессиональной самооценки, в случае средней субъективной успешности большую значимость приобретают материальные стимулы. Не подтверждается предположение о разнице в механизме формирования мотивации трудовой деятельности у этих двух групп работников.

2.9. Определение связи успешности деятельности, удовлетворенности трудом, выраженности синдрома выгорания менеджеров с их возрастом, стажем, образованием и семейным положением

Опыт других фирм, связанных с торговым представительством, показывает, что работодатель предпочитает видеть в качестве рядового менеджера по продажам мужчину в возрасте от 24 до 35 лет, с высшим образованием. Именно такой тип сотрудников представляется им наиболее успешным в данной деятельности. Попытаемся установить, распространяется ли данное правило на работников отдела продаж фирмы. Прежде всего, следует

отметить, что возрастной диапазон торговых представителей, участвующих в данном исследовании, весьма широк: от 21 года до 49 лет, при этом средний показатель равен 32 годам. Стаж работников колеблется от трех месяцев до четырех лет. Такие достаточно узкие границы обусловлены спецификой профессиональной деятельности, так как менеджер, поработав максимум 3-4 года, как правило, стремится продвинуться по карьерной лестнице.

С помощью расчета критерия Стьюдента было установлено, что между работниками с высоким и низким уровнем успешности, удовлетворенных и неудовлетворенных трудом нет никаких статистически значимых различий в возрасте и стаже работы в данной области. Выборки сотрудников-мужчин и сотрудников-женщин также схожи по этим двум параметрам. Коэффициенты линейной корреляции Пирсона для объединенной выборки указывают на отсутствие зависимости степени выраженности синдрома профессионального выгорания от стажа и возраста сотрудника.

В целях определения связи успешности деятельности, элементов потребностно-мотивационной структуры и синдрома профессионального выгорания с уровнем образования вся группа менеджеров была разбита на две подгруппы: работники с высшим образованием (28 человек) и работники без высшего образования (17 человек). Затем подсчитывались коэффициенты углового преобразования Фишера. В результате было установлено, что сотрудники с высшим образованием не отличаются от сотрудников со средним образованием по уровню общей успешности, тем не менее, среди первых больше процент менеджеров с низкими оценками по критериям «число клиентов», «увеличение дистрибуции брэндов» и «развитие рынка», при этом они чаще обладают средним уровнем дисциплинированности, хотя субъективно оценивают ее как высокую. Это опровергает предположение о том, что успешный менеджер по продажам – это сотрудник с высшим образованием, так как уровень образования не является однозначным показателем способности овладения необходимыми в данном виде

деятельности умениями и навыками, обеспечивающими успешное ее выполнение. Различий в степени выраженности компонентов синдрома профессионального выгорания между сотрудниками со средним и высшим образованием выявить не удалось, но последние чаще удовлетворены своим трудом.

Теория не дает сведений о том, каким образом семейное положение торговых представителей связано с особенностями их профессиональной деятельности. В данной работе удалось установить, что среди несемейных работников доля лиц со средними и низкими показателями по критерию «число клиентов» больше, но в целом, различий в степени успешности деятельности между семейными и несемейными сотрудниками не выявлено (коэффициент углового преобразования Фишера в зоне неопределенности). Косвенным аргументом в пользу большей успешности торговых представителей, состоящих в браке, является преобладание этой категории работников в группе частично удовлетворенных трудом. Другими словами, семейные сотрудники в основном ориентируются на моральное и материальное стимулирование, а именно такое отношение к деятельности, как мы установили ранее, является залогом высоких достижений в данной профессии. Также семейные и несемейные испытуемые различаются в степени выраженности одного из компонентов синдрома выгорания: среди последних чаще встречаются работники с низким уровнем редукции личных достижений. Подведем итог. Успешность профессиональной деятельности, степень выраженности элементов потребностно-мотивационной сферы и синдрома выгорания не зависят от стажа, возраста, уровня образования и семейного положения работника. Менеджеры с высшим образованием чаще удовлетворены своим трудом, а среди семейных сотрудников больше доля лиц с частичной удовлетворенностью работой. Поэтому, ориентация на такие характеристики потенциального работника в сфере менеджмента, как возраст, уровень образования и семейное положение с целью

прогнозирования его профессиональной успешности нецелесообразна. Стоит также отметить, что при такой организации деятельности, каковой она является на данный момент, рост стажа сотрудника никак не сказывается на степени выраженности у него синдрома выгорания.

2.10 Выявление различий в уровне успешности деятельности, удовлетворенностью трудом и степени выраженности синдрома выгорания между выборками мужчин и женщин

Как было сказано ранее, работодатель предпочитает видеть в качестве торгового представителя мужчину, полагая, что у него гораздо больше возможностей добиться успехов на поприще продаж, нежели у женщины. Попытаемся проверить данное предположение. Для этого объединенную выборку необходимо разделить на две группы: сотрудники-мужчины (32 человек) и сотрудники-женщины (27 человек).

При анализе коэффициентов, полученных с помощью углового преобразования Фишера, было выявлено, что мужчины являются более успешными в данном виде деятельности по критериям «дисциплинированность» ($p=0,01$) и «число клиентов» ($p=0,01$). Такое положение вещей подтверждает устоявшееся мнение работодателей о том, что сотрудники-мужчины более успешны. Скорее всего, это объясняется большей выносливостью представителей сильного пола, меньшей эмоциональностью, внутренней стрессоустойчивостью, что позволяет выигрышно для компании выходить из конфликтных ситуаций, решать вопросы с дебиторами, в случае необходимости, занимать доминирующую позицию, контролировать ситуацию и влиять на неё. Женщины же по природе своей более мягкие, внушаемые, могут «сдавать позиции» в стрессовой ситуации. Следует так же отметить, что женщины чаще удовлетворены своей профессией ($p=0,01$). Причина этого, скорее всего,

кроется в различиях уровня притязаний: мужчины стремятся достигнуть больших результатов, тогда как женщин устраивает данный вид деятельности как в материальном, так и в исполнительском плане. В целом, удовлетворенность трудом имеет среднюю связь с полом сотрудника. В качестве уточнения особенностей мужской и женской выборок следует рассмотреть коэффициенты линейной корреляции Пирсона. Так как сотрудники-мужчины численно превосходят сотрудников-женщин, закономерности их потребностно-мотивационной сферы практически полностью совпадают с результатами, полученными для объединенной выборки, с той лишь разницей, что внутренняя мотивация положительно связана с уровнем субъективной успешности по параметрам «развитие рынка» и «увеличение дистрибьюции брэндов» и уменьшается с возрастом сотрудника ($p=0,05$). Другими словами, торговый представитель, заинтересованный в процессе своего труда, считает себя более успешным в сфере расширения бизнеса, так как, возможно, эта область деятельности представляется ему главной и именно там он прилагает максимум сил. Снижение значимости деятельности с возрастом сотрудника можно объяснить тем, что торгоменеджеры считаются профессией молодых и рассматривается как первая ступень карьерной лестницы в сфере менеджмента продаж.

У женщин, напротив, интерес к труду связан с низкой степенью успешности профессиональной деятельности, как с экспертной, так и с субъективной ее оценкой ($p=0,05$). Это свидетельствует о том, что увлеченность женщин-сотрудников внутренними стимулами ведет к снижению продуктивности труда. К тому же ярко выраженная значимость своей деятельности способствует увеличению уровня эмоционального истощения ($p=0,05$), что может быть объяснимо с позиции экзистенциального подхода: когда высоко-мотивированные специалисты, отождествляющие себя со своей работой и считающие ее высокозначимой и общественно полезной, терпят

неудачи в достижении своих целей и чувствуют, что не способны внести весомый вклад, они испытывают выгорание. Вообще, следует отметить, что синдром профессионального выгорания у женщин в большей степени связан с элементами потребностно-мотивационной структуры, нежели у мужчин. Так, в выборке сотрудниц, помимо прямой связи эмоционального истощения с внутренними стимулами существуют корреляции редукции личных достижений с внешней положительной мотивацией и успешностью деятельности (отрицательная связь, $r=0,05$), а также с деперсонализацией (положительная связь, $r=0,05$). То есть, проявления негативизма к себе и своим достижениям неизменно ведет к отрицательному восприятию окружающих, к снижению значимости морального и материального стимулирования и уровня успешности деятельности в целом. Таким образом, несмотря на то, что значимых различий в степени выраженности компонентов синдрома выгорания между мужчинами и женщинами нет, все же существуют свои особенности проявления этой деформации в данных выборках.

Подводя итог, заключаем, что существуют различия между мужчинами и женщинами в уровне успешности профессиональной деятельности в пользу первых. Степень выраженности элементов потребностно-мотивационной структуры и синдрома выгорания схожа в этих двух выборках, исключением является лишь значимость внешних отрицательных стимулов, которая выше для мужчин. Удовлетворенность трудом более характерна для женщин. Таким образом, одна из наших дополнительных гипотез частично подтверждается.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Степень выраженности потребностно-мотивационной структуры, синдрома профессионального выгорания, удовлетворенности трудом не зависит от

уровня успешности деятельности торгового представителя (как в объективном, так и в субъективном плане).

2. Основным показателем собственной успешности для работников является уровень их материального дохода, о чем свидетельствуют отрицательные связи соответствующей группы потребностей как с отдельными критериями субъективной успешности ($p=0,05$), так и с общей ее оценкой ($p=0,01$), которая, в свою очередь, прямо коррелирует с внешней положительной мотивацией ($p=0,05$). В целом, сами работники склонны несколько выше оценивать свои профессиональные достижения.

3. На основании анализа коэффициентов линейной корреляции К.Пирсона было установлено, что высоко успешные работники более объективно оценивают свои успехи, при этом проявления у них компонентов синдрома выгорания, потребностно-мотивационной структуры и удовлетворенности трудом совершенно независимы друг от друга, то есть изменение одного параметра никак не влияет на уровень другого. Для работников с низкой успешностью деятельности отличительной особенностью является проявление синдрома профессионального выгорания в форме эмоционального истощения и редукции личных достижений, а также зависимость мотивационной структуры от возраста и стажа. Следует отметить, что выборки испытуемых с высоким и низким уровнями успешности достаточно малочисленны (3 человека и 4 человека соответственно). По этой причине все полученные особенности данных групп можно считать только весьма приближенными.

4. Для сотрудников с высоким уровнем субъективной успешности наиболее актуальными являются потребности в безопасности как средство сохранения завышенной профессиональной самооценки, в случае средней субъективной успешности большую значимость приобретают материальные стимулы.

5. В целом, можно говорить о том, что основная гипотеза исследования опровергается полученными результатами, так как никаких различий между

успешными и неуспешными менеджерами выявлено не было. По этой же причине не подтверждается и предположение о разнице в механизме формирования мотивации трудовой деятельности у этих двух групп работников.

6. В сфере менеджмента синдром выгорания крайне слабо связан с удовлетворенностью трудом. Это противоречит литературным данным, утверждающим, что первый феномен неизменно приводит к снижению уровня второго.

7. Высокая удовлетворенность трудом (ориентация на процесс труда) в сфере торгового представительства выступает в роли некоторого препятствия на пути повышения своей профессиональной успешности. Здесь верно положение Карпова о том, что гипертрофия внутренней мотивации снижает значимость результата деятельности, а, следовательно, и ее продуктивность. К тому же она может, хоть и косвенно, провоцировать развитие деперсонализации и редукции личных достижений как компонентов синдрома выгорания. Специфика же профессиональной деятельности рядовых менеджеров подразумевает достаточно высокую значимость внешней положительной мотивации. Поэтому, частичная удовлетворенность своей работой, при которой материальный доход, престиж, карьерный рост имеют весомое значение, но сильно подкрепляются интересом к труду, будет более оптимальной с точки зрения успешности деятельности.

8. Успешность профессиональной деятельности, степень выраженности элементов потребностно-мотивационной сферы и синдрома выгорания не зависят от стажа, возраста, уровня образования и семейного положения работника. Торговые представители с высшим образованием чаще удовлетворены своим трудом, а среди семейных сотрудников больше доля лиц с частичной удовлетворенностью работой.

9. Существуют различия между сотрудниками-мужчинами и сотрудниками-женщинами в уровне успешности профессиональной деятельности в пользу первых. Степень выраженности элементов потребностно-мотивационной структуры и синдрома выгорания схожа в этих двух выборках, исключением является лишь значимость внешних отрицательных стимулов, которая выше для мужчин. Удовлетворенность трудом более характерна для женщин. Таким образом, одна из наших дополнительных гипотез частично подтверждается.

Результаты данного исследования могут быть использованы в работе по управлению персоналом с целью оптимизации труда менеджеров, так как дают информацию о взаимосвязях успешности деятельности, удовлетворенности трудом, степени выраженности компонентов потребностно-мотивационной структуры и синдрома профессионального выгорания, характерных для рядовых менеджеров продаж. Также эти сведения смогут быть полезными при профотборе кандидатов на должность торгового представителя.

Исходя из результатов данного исследования, можно выделить следующие положения в качестве рекомендаций:

руководству фирмы и отдела продаж в частности следует помнить, что успешным торговым представителем чаще является мужчины не зависимо от их стажа, возраста, уровня образования и семейного положения;

при мотивировании персонала, занятого в сфере торгового представительства предпочтение следует отдавать экономическому стимулированию: индивидуальные комиссионные с объемов продаж, индивидуальная премия за вклад в общую прибыль, групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год, групповая система долевого участия в прибыли, продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой;

необходимо учитывать, что торговые представители данной фирмы в целом обладают достаточно высоким уровнем редукции личных достижений, и в

целях предотвращения развития этой тенденции следует решать вопросы, связанные с гуманизацией профессионального труда рядовых менеджеров продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данный момент на фирме имеется опыт работы проведения ориентированных психологических тренингов по развитию профессионально важных качеств. Обучению психической саморегуляции. Созданы планы по переподготовке персонала в связи с обновлением оборудования торгового и требованиям нового времени, что тоже позволяет намного быстрее осваивать необходимые навыки работы. Ведется индивидуальное психологическое сопровождение сотрудников, с целью разрешения их проблемных ситуаций стрессов, зависимости, депрессии, отношений с людьми и т.д.

Ведется работа по увеличению удовлетворенности трудом сотрудников: разработана система поощрений за качественную работу, за увеличение товарооборота, награждений во время профессиональных праздников. Проводится периодическая аттестация для проверки знаний и повышения категории. Уделяется внимание личностному росту сотрудников. Так как почти 30 % от общего числа работников сферы менеджмента продолжают свое образование в различных высших учебных заведениях, то кадровая служба планирует их дальнейшее продвижение в фирме. Уже есть примеры продвижения молодых продавцов в - ведущий отделом, в заведующих магазинов, бухгалтерию, операторами торгового отдела.

Периодически проводятся собрания и обсуждения по выявлению возможных негативных ожиданий к руководителям разных звеньев, по выявлению основных потребностей сотрудников, удовлетворенности трудом на фирме. Для работы с данной категорией персонала можно предложить:

тренинг "Искусство продаж" - тренинг по развитию коммуникативных способностей - тренинг рефлексии и т.п. - аутогенная тренировка на преодоление проблем с помощью определенных аутоаргестивных формул - релаксационный тренинг (Джекобсон) для снятия стресса, восстановления физических сил - дыхательные техники для регуляции активности организма, эмоциональных состояний, работоспособности - звукотерапия для снятия негативных эмоциональных состояний, их регуляция - тренинги общения, для разрешения социальных проблем, повышение самооценки, развитие эмпатии - проведение диагностического обследования по методикам - соционика (для определения типологических личностных особенностей), Профориентация, сферы конфликтов, стрессов, страхов, личностные особенности, формирование рабочих групп - групповая терапия (развитие и усиление индивидуальных ценностей и чувств в межличностных контактах с целью самоактуализации, саморазвития, личностный рост, ценностная ориентация) арт-терапия. Выражение своих чувств, проблем с помощью изобразительного искусства применение релаксационных программ, которые в большом объеме даются в работе, (передышка, простые упражнения, сделайте шаг, непрерывное сознание и т.д.).

Основным направлением дальнейшей моей деятельности является создание комнаты релаксации комнаты снятия эмоциональной разгрузки, углубление и совершенствование коррекционных программ и тренингов, программ по психологическому сопровождению и адаптации работников к условиям работы на фирме.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аболин Л.М. Эмоциональная устойчивость и пути ее повышения // Вопросы психологии. - 1989. - № 4.
2. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни. М.: Мысль 1991. 229 с.
3. Агеев В.С. и др. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. МГУ, 1986 243с.
4. Адлер Г. НЛП в действии, 1-ое издание - СПб.: Питер, 2001
5. Аизель П., МакКинси У., Реная А. Поведение человека в организациях. М., 1993.
6. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке.- М. Соминтекс, 1997. 293 с.
7. Аминов А.Н. Российская энциклопедия социальной работы // Синдром эмоционального сгорания: В 2 т. Т. 2. — М., 1997.
8. Ананьев Б.Г. Избранные психологические труды: В 2 т. М.: Педагогика, 1980. Т. 1. С. 19, 54, 124-148, 186-205.
9. Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Современная социальная психология на Западе. М., 1980. 277 с.
10. Андреева Г.М. Психология социального познания М. 2000 287 с.
11. Ансофф И Стратегия управления / Пер. с англ.- М.; Экономика, 1989.-579 с.
12. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник.- М. ЮНИТИ.1999. 311 с
13. Анохин П.К. Очерки по физиологии функциональных систем. — М., 1975.
14. Арестова О.Н. влияние мотивации на структуру целеполагания. //Вестник Московского университета. № 4, 1998.
15. Архангельский С. Н. Очерки по психологии труда. М.: Трудрезервиздат, 1958. 160 с.

16. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирования личности. М.: Мысль, 1976. 156с.
17. Асеев В.Г. О формах мотивационно-ценностного отношения к действительности // Материалы IV Всесоюзного съезда Общества психологов. - Тбилиси, 1971.
18. Асеев В.Г. Формирование личности и структурный уровень мотивов // Проблемы личности. Материалы симпозиума. - М., 1969.
19. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации.- М.: Экономика, 1988.- 251 с.
20. Бажин Е.Ф., Голынкина Е.А., Эткина А.М. Метод исследования уровня субъективного контроля// Психологический журнал.-1984.-№3.- стр.3-9.
21. Байеот С.А., Ефимчик Е.Е. Основы менеджмента. Минск: САДИ, 2001. - 258 с.
22. Баробанова М.В. Изучение психологического содержания синдрома «эмоционального сгорания»// Вестник МГУ.-сер.14, Психология.- 1995.- №1.- стр.54-58.
23. Баралидзе Н.Х. Актуальная потребность и отдаленное мотивационное поведение // Проблемы формирования социогенных потребностей. Материалы I Всесоюзной конференции. - Тбилиси, 1974.
24. Беляева И.Ф., Катульский Е.Д., Магун В.С. Мотивация трудовой деятельности и некоторые направления перестройки системы управления трудом // Ключевой вопрос социологии труда. - М., 1988.
25. Березкина Т.Е., Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. и др. Основы менеджмента.-М., 2001.
26. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М., 1988. 399 с.
27. Бибрих Р.Р. Из истории проблемы детерминизма в психологии мотивации // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. - 1978. - № 2.

28. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. Киев, 1990. 199с.
29. Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция поведения. М. Наука. 1987.311 с.
30. Бодалев А. А. Личность и общение: Избранные труды. М.: Педагогика, 1983. 271 с.
31. Бодалев А.А. Восприятие человека человеком. М., 1982.
32. Бодров В.А. Информационный стресс. М., 2000.
33. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности, М., 2001. 212 с
34. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: Взгляд на себя и на других / В. В. Бойко.- М.: Информ.-издат. дом «Филинь», 1996.- 469 с.
35. Бойко, В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном обучении. — М., 1996.
36. Большакова В.В. Троицкий о мотивации деятельности человека как основном законе его самосохранения мотива // Психологический журнал. - 1995. - Т.16, № 4.
37. Брэдик У. Менеджмент в организации. М., 1997. 321 с.
38. Будкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
39. Вайсман Р.С. К проблеме развития мотивов и потребностей человека в онтогенезе // Вопросы психологии. - 1973. - № 5.
40. Васильев И.А., Магомед-Эмиров М.Ш. Мотивация и контроль за действием. - М.: Изд-во МГУ, 1991. - 144 с.
41. Василук В. Ф. Психология переживания. М., 1989, С, 20-30.
42. Васюк А. Г. Психологические особенности профессионального становления личности врача : автореф. дис. ... канд. психол. наук / А. Г. Васюк.- М., 1993.- 23
43. Введение в практическую психокоррекцию: групповые методы работы” Москва- Воронеж 2000 г.

44. Величковский Б.М., Зинченко В.П., Лурия А.Р. Психология восприятия. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1973- 246 с.
45. Вилюнас В.К. Инстинкт в свете эмоциональной концепции мотивации // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. - 1997. - № 1. - С.3.
46. Вилюнас В.К. Психологические механизмы биологической мотивации. - М., 1986.
47. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. - М.: Изд-во МГУ, 1990. - 288 с.
48. Вилюнас В.К. Психология потребностей: шаги к реальности // Вопросы психологии. - 1985. - № 2.
49. Вилюнас В.К. Теория деятельности и проблемы мотивации // А.Н. Леонтьев и современная психология. Сборник статей памяти А.Н. Леонтьева. - М., 1983.
50. Вилюнас В.К. Эмоции и ситуативное развитие мотивации // Тезисы докладов конференции "Развитие эргономики в системе дизайна". - Боржоми, 1979.
51. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. М., 1969.
52. Виноградов Ю.Е., Долбнев Д.Н., Стеклов Ю.В. Роль эмоциональных механизмов в процессе целеобразования // Психологические механизмы целеобразования. - М., 1977.
53. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент. - М., 1994.
54. Вербицкий А.А., Платонова Т.А. Формирование познавательной и профессиональной мотивации. - М., 1986.
55. Водопьянова, Н. Е. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек—человек». Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. — СПб.: Речь, 2003. — С. 276–282.
56. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин. А.Л. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М. Дело 1992. 176 с.

57. Волков А. М. Деятельность: структура и регуляция: Психологический анализ / А. М. Волков; под ред. А. М. Волкова, Ю. В. Микадзе, Г. Н. Солнцева. - М.: Из-во Моск. ун-та, 1987. - 216 с.
58. Волковицкий Г. А. Мотивация военно-профессионального совершенствования. - М., 1994. - 73 с.
59. Воробьева Т. А. Профессиональная пригодность как центральная проблема профессиональной подготовки специалиста / Т. А. Воробьева // Проблемы отбора и профессиональной подготовки специалистов в вузах / под ред. Н. В. Кузьминой. - Л., 1970. - С. 4.
60. Выготский Л. С. Проблемы эмоций // Вопр. психологии. 1958. №3. С. 125-13
61. Габдреев Р. В. Методология, теория, психологические резервы инженерной подготовки М. Наука 2001. 167 с.
62. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. Организации. Поведение. Структура. Процессы. - М., 2000.
63. Гиссен Л. Д. Время стрессов. М., 1990.
64. Головаха Е. И. Структура групповой деятельности. Социально-психологический анализ. Киев, 1979.
65. Голызина Н. Ф. Пути разработки профиля специалиста / Н. Ф. Голызина, Н. Г. Печенюк, Л. Б. Хозловский. - Саратов: Университет, 1987. - 159.
66. Горфункель П. Л. Об одном из факторов стимулирующей силы мотива // Вопросы психологии. - 1967. - № 4.
67. Грачев М. Б. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М., 1993. 175 с.
68. Грейсон Аж., О'Аейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
69. Григорьева Т. Г., Минская Л. В., Усольцева Т. П. " Основы конструктивного общения" Новосибирск 1999 г.

70. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2000.
71. Гуревич К. М. Профессиональная пригодность и основные свойства нервной системы человека. М., 1970.
72. Гусева А.С. Гуманитарные технологии в системе развития профессионализма госслужащих / А.С. Гусева // Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы.- М.: Изд-во Рос. акад. гос. службы, 1997.- С. 86-119.
73. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Человек и труд. - 2000. - № 1. - С.169-174.
74. Давыдов В.В. Категория деятельности и психического отражения // Вести. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология- 1979. № 4.
75. Джидарьян И.А. Влияние нравственной мотивации на развитие и формирование потребностей личности // Мотивационная регуляция деятельности и поведения личности. Тематический сборник научных работ. - М., 1988.
76. Дмитриева М.А., Крылов А.А., Нафтульев А.И. Психология труда и инженерная психология. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1979. 224с.
77. Додонов Б. И. Эмоция как ценность. М- : Политиздат , 1978. 272 с.
78. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности // Вопросы психологии. - 1984. - № 4.
79. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 1983.
80. Егоршин А.П. Управление персоналом Н. Новгород 1997. 606 с.
81. Емельянова Е.Н., Поварницина С.Е "Психология бизнеса" Дмитрий – Пресс 1999 г.
82. Журавлев А.А., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М., 1976.
83. Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2000.
84. Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. М., 1984.

85. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессий. Л.: Изд-во Моск. ун-та, 1987. 207 с.
86. Изард К. Эмоции человека. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1980. 439 с.
87. Ильин Е. И. Мотивация и мотивы / Е. И. Ильин. - СПб.: Питер, 2000. - 512 с.
88. Ильин Е.П. Сущность и структура мотива // Психологический журнал. - 1995. - Т.16, №2.
89. Имедадзе И.В. Проблема полимотивации поведения // Вопросы психологии. - 1984. - № 6.
90. Исаенко А.Н. Кадровое управление в корпорациях США. - М. Наука 1998. 255
91. Кабаченко Т.С. Психология управления. М., 1998
92. Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: ИП РАН, 1998.
93. Кайдалов А.П., Суименко Е.И. Психология коллегиальности и единоначалия. М., 1979.
94. Калмыкова Е.С. К проблеме амбивалентности мотивов // Мотивационная регуляция деятельности и поведения личности. Тематический сборник научных работ. - М., 1988.
95. Каменская В.Г. Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта. - СПб., 1999.
96. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика // Человек и труд. - 2002. - №10. - С.80-83.
97. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 2001. - 268 с.
98. Карпов А.В. Психологический анализ трудовой деятельности. Ярославль, 1988.
99. Карпов А.В. Психология принятия решения в профессионально деятельности. М., 1991.
100. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.1998.

101. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М., 2001.
102. Катаева Л. И. Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы / Л. И. Катаева; отв. ред. А. А. Деркач, В. Г. Зызыкин. - М.: Изд-во Рос. акад. гос. службы, 1996. - 180 с.
103. Катаева Л. И. Госслужащий как субъект профессиональной деятельности / Л. И. Катаева // Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы. - М.: Изд-во Рос. акад. гос. службы, 1997. - С. 3-20.
104. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации» - М.: ИНФРА - М, 1997,
105. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. Казань: Изд-во Казань ун-та, 1969. 278 с.
106. Климов Е.А. Психолого-педагогические проблемы профессиональной консультации. М.: Знание, 1983. 94 с.
107. Климов Е.А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1988. 199с.
108. Ковалевски С. Научные основы административного управления. М., 109. 1979.
110. Ковалев В.И. К проблеме мотивов // Психологический журнал. - 1981. - Т. 2. - №1.
111. Ковалев В.И. Мотивационная сфера личности как проявление совокупности общественных отношений // Психологический журнал. - 1984. - Т. 5, №4.
112. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. - М., 1988. - 192 с.
113. Ковалев В.И., Дружинин В.Н. Мотивационная сфера личности и ее динамика в процессе профессиональной подготовки // Психологический журнал. - 1982. - Т. 3, № 6.

114. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - Барнаул, 1997
115. Кокс Т. Стресс М. 1981. 322 с.
116. Красовский Ю.А. Управление поведением в фирме. М., 1997.
117. Кричевский Р.Л. Если вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993.
118. Кудряшова А.А, Каким быть руководителю; психология управленческой деятельности. Л., 1986.
119. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. - СПб., 1994
120. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. - СПб., 1997.
121. Кулева Е.Б. Саморегуляция в профессиональной подготовке социальных работников//Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы.—1996.—№1.— стр.3-10.
122. Куликов В.Н. Психология настроения Спб. 1997. 297 с.
123. Курс практической психологии или как научиться работать и добиваться успеха Москва. 2000 г.
124. Лебедев В.И. Психология и управление. М., 1990.
125. Лапыгин Ю.Н., Эйдельман Я.Л. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. – М., 1996.
126. Левитов Н. Фрустрация как один из видов психических состояний // Вопр. психологии. 1967. № 6.
127. Леонова А. Б. Психодиагностика функциональных состояний человека. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. 187 с.
128. Леонова А.Б., Кузнецова А.С. Профилактика неблагоприятных функциональных состояний человека. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1987. 103 с.
129. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. Конспект лекций. - М., 1971.
130. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции: конспект лекций. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1971. 40 с.

131. Липер Р.У. Мотивационная теория эмоций // Психология эмоций. Тексты. - М., 1984.
132. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984. С. 12-24.
133. Ломов Б.Ф., Сурков Е.Н. Антиципация в структуре деятельности 1984.
134. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М., Инфра-М, 1999. - С. 175
135. Люшер М. Сигналы личности: ролевые игры и их мотивы. - Воронеж, 1993.
136. Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация достижения: структура и механизмы: Автореф. дис. - М., 1987.
137. Магомед-Эминов М.Ш., Васильев И.А. Анализ когнитивного подхода в зарубежных теориях мотивации // Вопросы психологии. - 1986. - № 5.
138. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова.- М.: Междунар. гуманит. фонд «Знание», 1996. - 160 с.
139. Мартынов Е.Д. Профессионалы в управлении. Л., 1991. ,
140. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. - СПб.: Евразия, 1999. - 478 с.
141. Маслоу А. Теория Человеческой Мотивации // Психологический обзор. №6, 1994.
142. Мацутов Н.С; Уманский Л.И. Организатор и организаторская деятельность. Л., 1975
143. Медведев В.И., Леонова А.Б. Функциональные состояния человека // Физиология трудовой деятельности. СПб., 1993
144. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой. М., 1995.
145. Мерлин В.С. Лекции по психологии мотивов человека. - Пермь, 1972.

146. Мескон М., Альберт М; Хедури Ф. Основы менеджмента. М., 1992 .
700 с.
147. Мильман В.Э. Побудительные тенденции в структуре деятельности // Вопросы психологии. - 1982. - № 3.
148. Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. 1980.
149. Митина Л.М. Программа «Формирование эмоциональной гибкости».(рукопись)
150. Молл. Е.Г. Менеджмент: организационное поведение.- М., 2000
151. Москвичев С.Г. Проблемы мотивации в психологических исследованиях. - Киев, 1975.
152. Мотивация труда и повышение эффективности работы. Н. Комарова. // Человек и труд, №10, 1997.
153. Наенко Н.И. Психическая напряженность.- М, 1976.
154. Никифоров Г. С, Самоконтроль человека. Л., 1988.
155. Никифоров Г. С. Надежность профессиональной деятельности / Г. С. Никифоров.- СПб.: Питер, 1999. – 250 с.
156. Новикова Е.Ю. Психология мотивов и действий в обновляющемся мире. - М., 1992.
157. Нюттен Ж. Мотивация // Экспериментальная психология / Под ред. П.Фресс и Ж.Пиаже. - М., 1975.- Вып. 5.
158. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М., - 1997.
159. Озерникова Т. Повышение мотивационной функции системы вознаграждений // Человек и труд. - 2003. - № 9. - С.40-44.
160. Орел В. Е. Исследование феномена психического выгорания в отечественной и зарубежной психологии / Проблемы общей и организационной психологии. -- Ярославль, 1999
161. Орел В. Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: Эмпирические исследования / Журнал практической психологии и психоанализа. — № 3. — 2001.

162. Орлов А.Б. Две ориентации в исследованиях мотивации за рубежом // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. - 1979. - № 2.
163. Петрушин С.В. Психологический тренинг в многочисленной группе Москва. 2000 г.
164. Прутченков А.С. Социально-психологический тренинг в школе Эксмо-пресс 2001 г.
165. Платонов К.К. Вопросы психологии труда. М., 1970.
166. Поляков В. А. Технология карьеры. М., 1995.
167. Пономаренко В. А. Психология жизни и труда летчика. — М., 192.
168. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: уч. Пособие, 2-е изд-е/Под. Ред. Г.С.Никифорова и др., С.-Пет. Ун-та, 2001, 240 с.
169. Практическая психодиагностика. Методика и тесты. Учебное пособие.—Самара: Изд. Дом «БАХРАХ»,1998.—672стр.
170. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства.М.2001.
171. Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала. М.: 1991
172. Практическая психодиагностика. Методика и тесты. Учебное пособие.—Самара: Изд. Дом «БАХРАХ»,1998.—672стр.
173. Рейковский Я. Экспериментальная психология эмоций. М.: Прогресс, 1979. 391 с.
174. Робертс Г. А. Профилактика выгорания. Обзор современной психиатрии 1998; 1: С.39-46.
175. Ронгинская Т.И. Синдром выгорания в социальных профессиях. Психологический журнал 2002; 23 (3): 85-95.
176. Психологический словарь
177. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии: В 2 т. М.: Педагогика, 1989.

178. Самоукина Н.В. Игры в которые играют... Дубна 2000 г.
179. Свенцицкий А.Л., Богданов В.А. Мотивация трудовой деятельности // Промышленная социальная психология. - Л.: Изд-во Ленинградского ун-та,
180. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: уч. Пособие, 2-е изд-е/Под. Ред. Г.С.Никифорова и др., С.-Пет. Ун-та, 2001, 240 с.
181. Селье Г. Стресс без дистресса. - М.: Прогресс, 1982. - 124 с.
182. Сидоренко Е. Мотивационный тренинг. Практическое руководство. - СПб.: Речь, 2001. - 234 с.
183. Синдром истощения. Защитные механизмы.-Меры профилактики//Вестник РАТЭПП.-1995.-№1.
184. Слуцкий Л. К вопросу о мотивации наемного труда в сфере малого бизнеса // Человек и труд. - 2000. - № 11. - С.68-71.
185. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? М-, 1997.
186. Степанский В.И. Влияние мотивации достижения успеха и избегания неудачи на регуляцию деятельности // Вопросы психологии. - 1981. - № 6. - С.34-37.
187. Тарасов В.К. Персонал — технология: отбор и подготовка менеджеров. М., 1989.
188. Типы руководителей — стили управления. Новосибирск, 1992.
189. Тэйлор Ф.У. Научная организация труда // Научная организация труда и управления. М., 1966.
190. Уиткин Э. Профессия — менеджер. М., 1992.
191. Управление — это наука и искусство. М., 1992.
192. Файзуллаев А.А. Принятие мотива личностью // Психологический журнал. - 1985. - Т. 6, № 4.
193. Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. М., 1984,

194. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1992.
195. Форманюк Т.В. Синдром эмоционального сгорания как показатель профессиональной дезадаптации учителя // Вопросы психологии, 1994, № 6.
196. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. М., 1987.
197. Форманюк Т.В. «Синдром эмоционального сгорания» учителя // Вопросы психологии, 1994, №6.
198. Фрейденберг И. М. Мозг. Психика. Здоровье. – М.: Наука, 1972.– 111 с.
199. Человеческий фактор. М., 1991, т.1, т. 3, ч.1.
200. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986, т.1.
201. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. СПб., 2001.
202. Хрущева Н.Ю. Деловое общение руководителя. Л., 1990.
203. Цуканов Н.Н. Получение информации и работа с ней в процессе профессиональной деятельности предпринимателя и журналиста. // Инновационные процессы в системе профессионального образования: Сб. статей.- Казань, 2000.-С 60-61
204. Цуканов Н.Н. Компьютерно - информационные технологии в структуре профессиональной деятельности менеджера и журналиста.- Казань, 2001. С 43-45
205. Цуканов Н.Н. Психолого-педагогическое исследование профессиональной деятельности // КОГИТО-Ижевск, 2001.- Вып 5 – С 47-51
206. Цуканов Н.Н. Профессионально важные качества в структуре деятельности предпринимателя, их самооценка и саморазвитие. // Актуальные вопросы гуманитарных наук: психология, педагогика, филология. Казань, 2001 СЧ 32-35.
207. Чирков В.И. Межличностные отношения, внутренняя мотивация и саморегуляция // Вопросы психологии. - 1997. - №3. - С.102.

208. Чирков В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека // Вопросы психологии. - 1996. - №3. - С.116-130.
209. Шадриков В. Д. Деятельность и способности / В. Д. Шадриков.- М.: Издат. корпорация «Логос», 1994.- 317 с.
210. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В. Д. Шадриков.- М.: Наука, 1982.- 185 с.
211. Шадриков В. Д. О содержании понятий «способности» и «одаренность» / В. Д. Шадриков // Психологический журнал.- 1983.- Т. 4.- № 5.- С. 38-46.
212. Шадриков В. Д. Психологический анализ деятельности как системы / В. Д. Шадриков // Психологический журнал.- 1980.- Т. 1.- № 3.- С. 33-46.
213. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 1997.
214. Шингаров Г. Х. Эмоции и чувства как форма отражения действительности. М.:Наука, 1971. 221с.
215. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам Москва. 1998г.
216. Эмоциональный стресс. М., 1970.
217. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. М., 1972.
218. Якобсон П.М. Психология чувств и мотивации: Избр. психол. тр. - М.; Воронеж: Ин-т практ. психологии; МОДЭК, 1998. - 304 с.
219. Яницкий М.С. Ценностные ориентации личности как динамическая система. Кемерово, 2000.
220. 217. Bugental G. The psychotherapist. New York, London, 1995.
221. 218. Cherniss C. Beyond burnout: helping teachers, nurses, therapists, and lawyers recover from stress and disillusionment. New York, London, 1995.
222. 219. Maslow A. Motivation and Personality / A. Maslow.- New York: Harper, 1954.- 411 p.

223. 220. Anne A. Shame and guilt in psychotherapy supervision / A. Anne, R. Scoff // J. Psychotherapy.- 1989.- V. 25, № 4.
224. 221. European review of social psychology / ed. by W. Stroebe, M. Hewstone.- 1991.- Vol. 1.
225. 222. Vander Zanden J. W. Human development / J. W. Vander Zanden.- New York: Printed in the USA by McGraw-Hill, Inc, cop.- 1993.- 705 p.
226. 223. Introduction social psychology / ed. by N. Tajfel & C. Fraser.- New York, 1978.
227. 224. Kondo K. Burnout syndrome//Asian Medical J. 1991. №34(11).
228. 225. Maslach C History and conceptual specificity of burnout. Recent development in theory and research / C Maslach, W. Schaufeli. - New York: Hemisphere Publ. Corp. -1993.-297
229. 226. Motivation and work behavior / [compiled by] R. M. Steers, L. W. Porter.- 5ht ed.- [1994].- p. 594. Pines A., Aronson E. Career Burnout. - New York, London. 1983.
230. 228. Permian B. Burnout: Summary and Future and Research / B. Perlman, E. Hartman // Human relations. - 1982. - V 35 (4). - PP 16-20.
231. 229. Robbins S. P. Organizational Behavior / S. P. Robbins.- New York, 1998.- P. 711.
232. 230. Ryff C. D. The Structure of Psychological Well-Being Revisited / C.D. Ryff, C. L. Keyes // J. of Person. and Soc. Psychol.- 1995.- Vol. 69.
233. 231. Yalom I. Existential Psychotherapy, New York. 1980

Рисунок 1

КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (общие результаты)

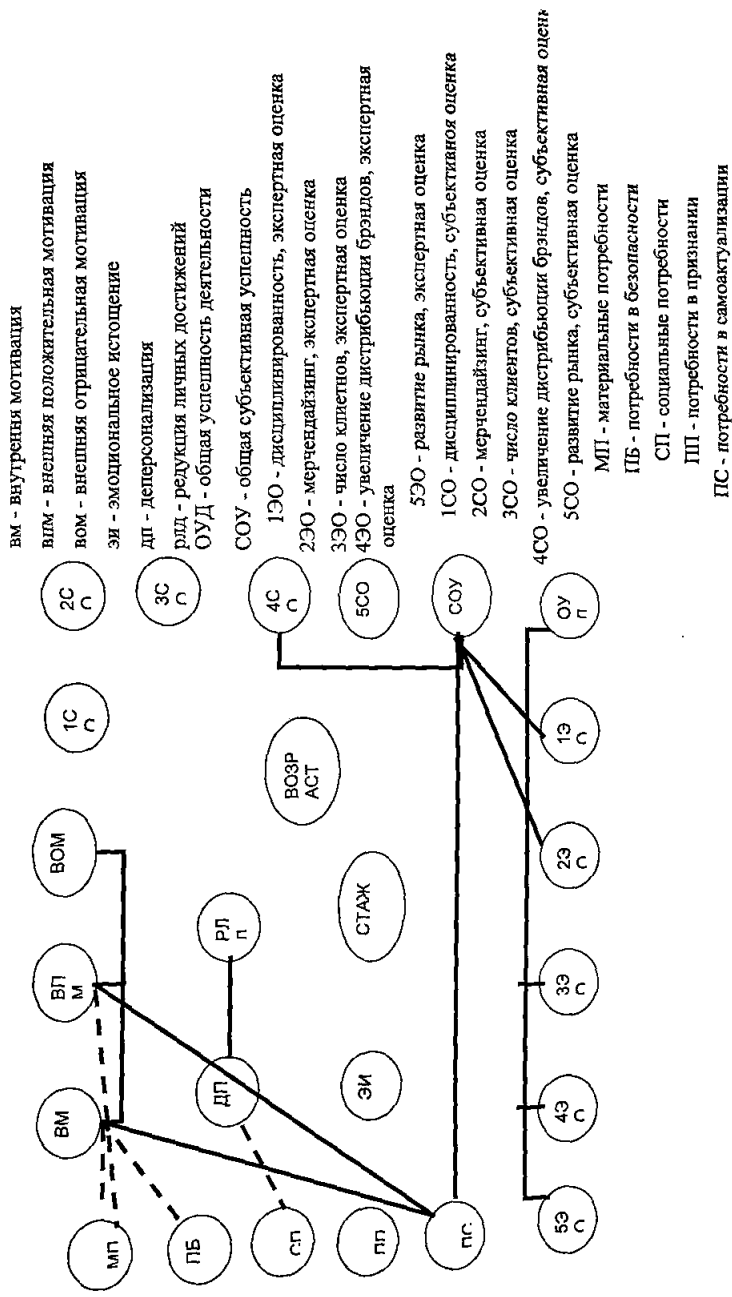
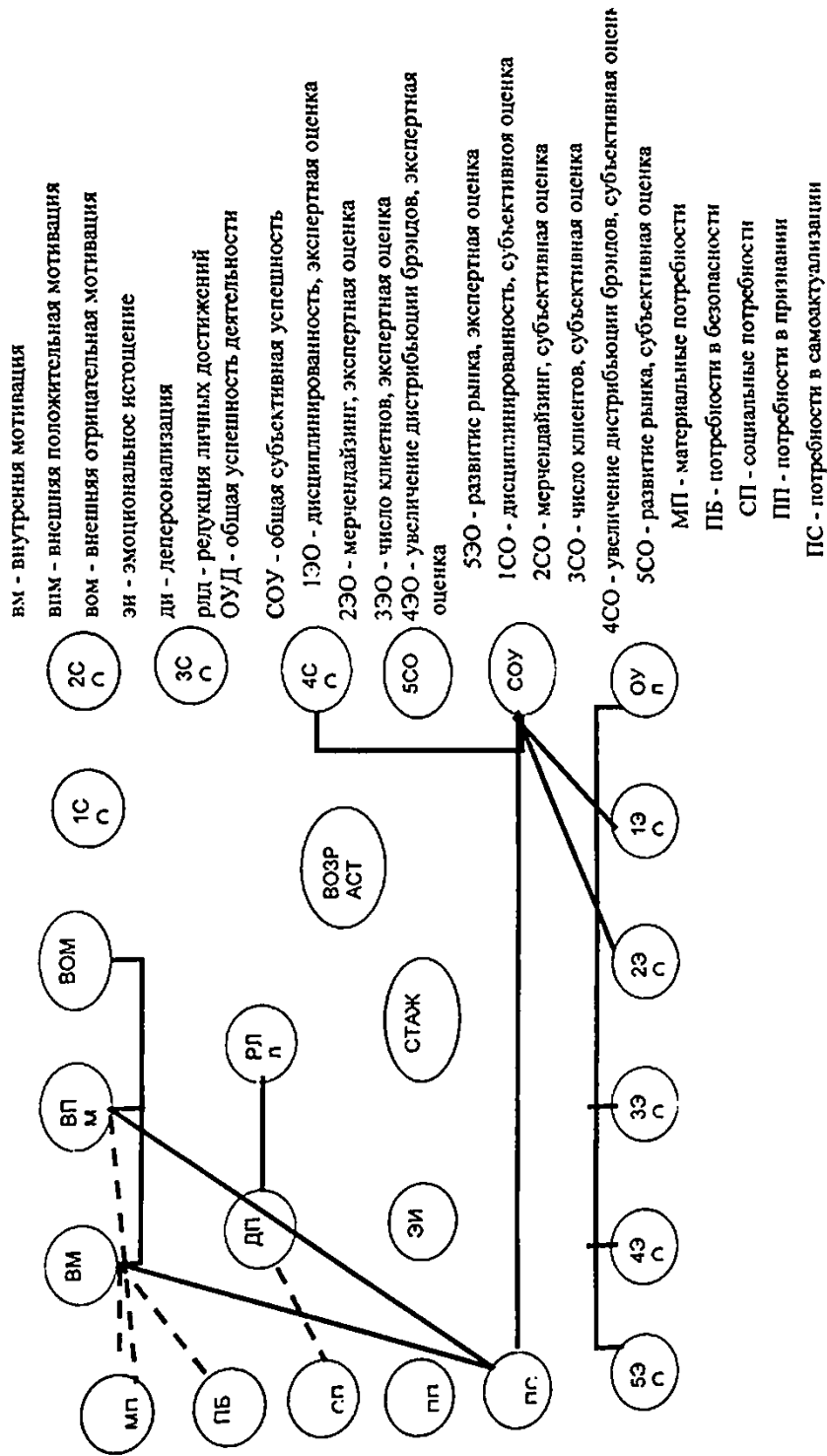
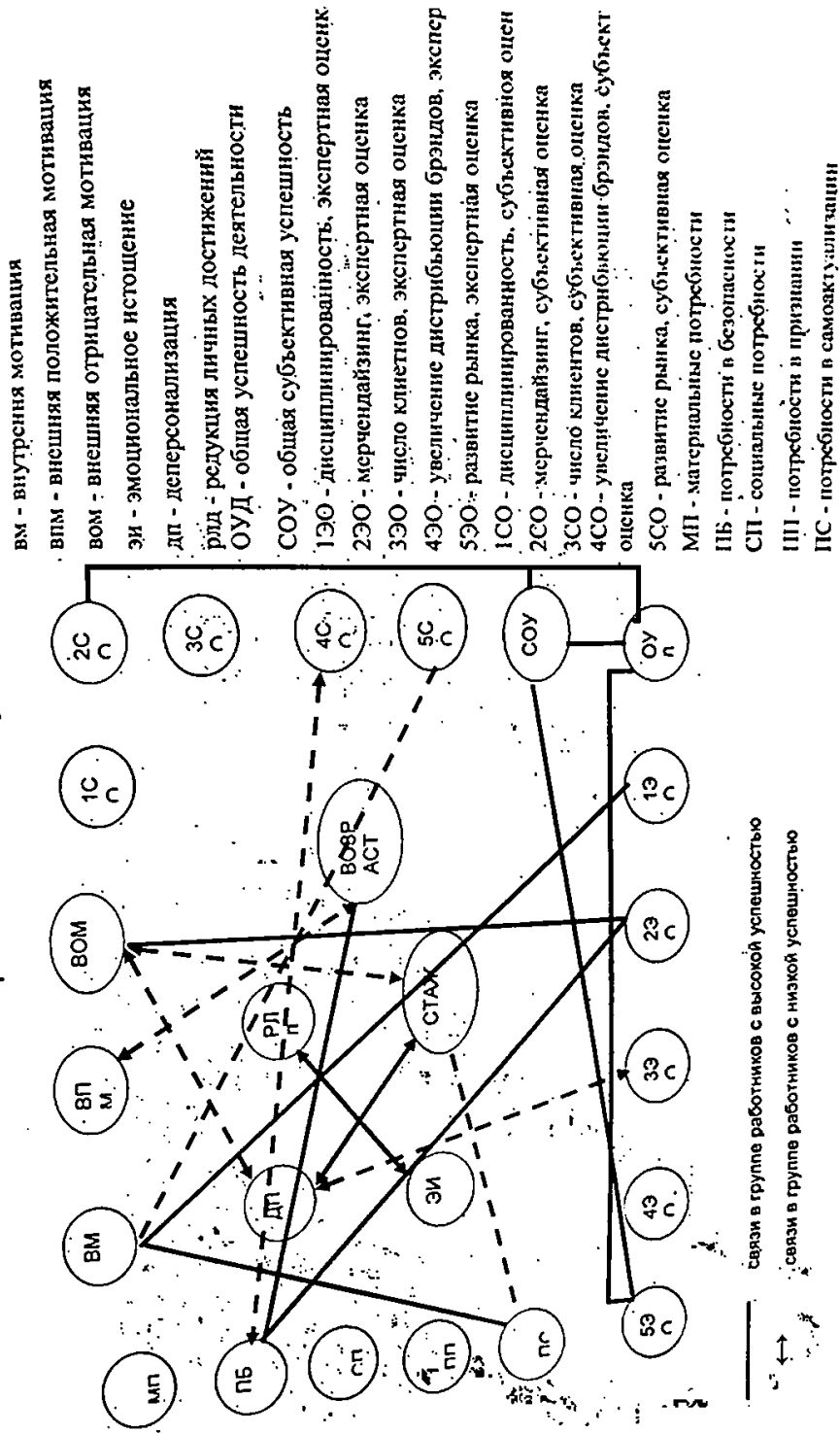


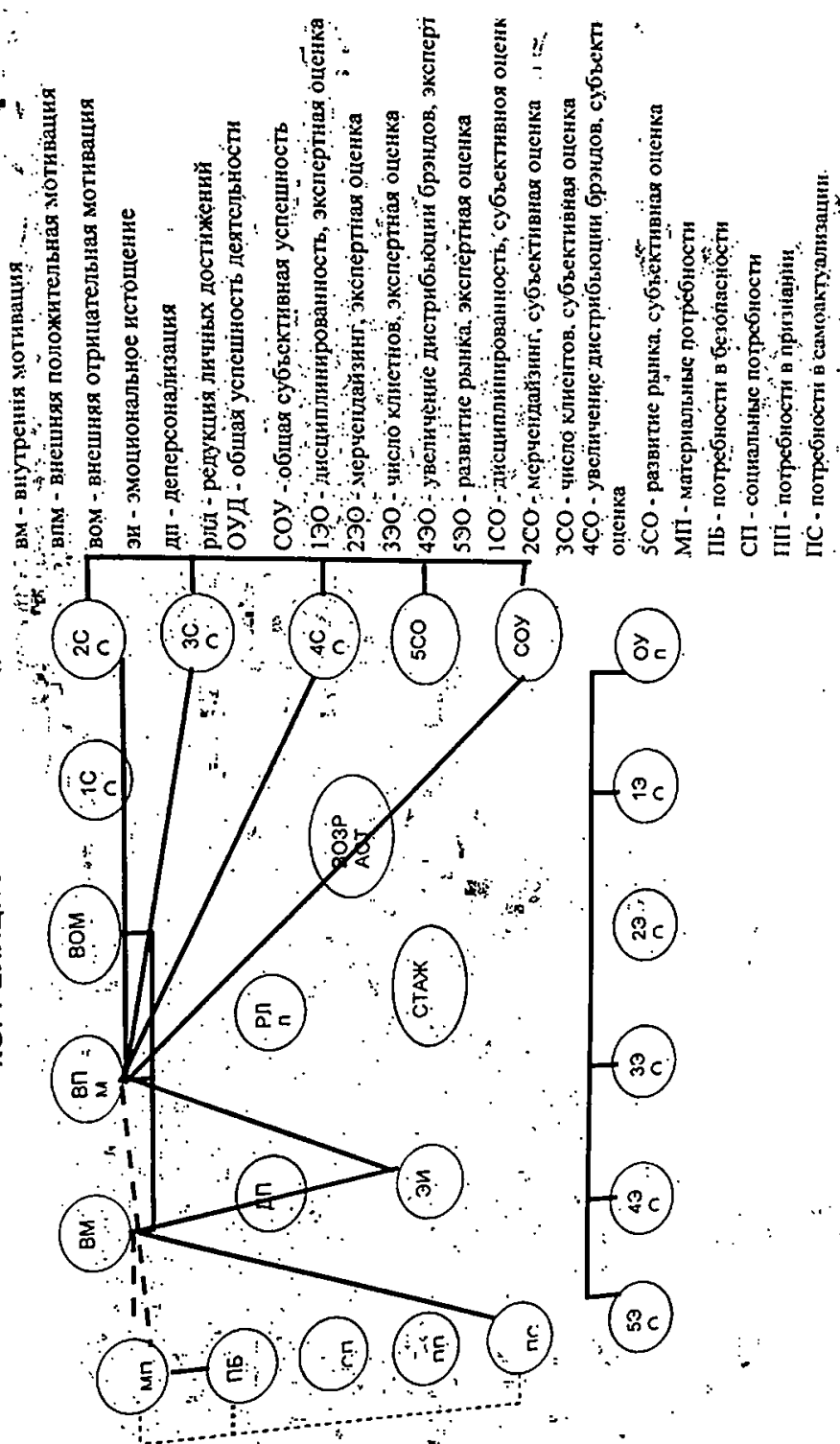
Рисунок 1
КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (общие результаты)



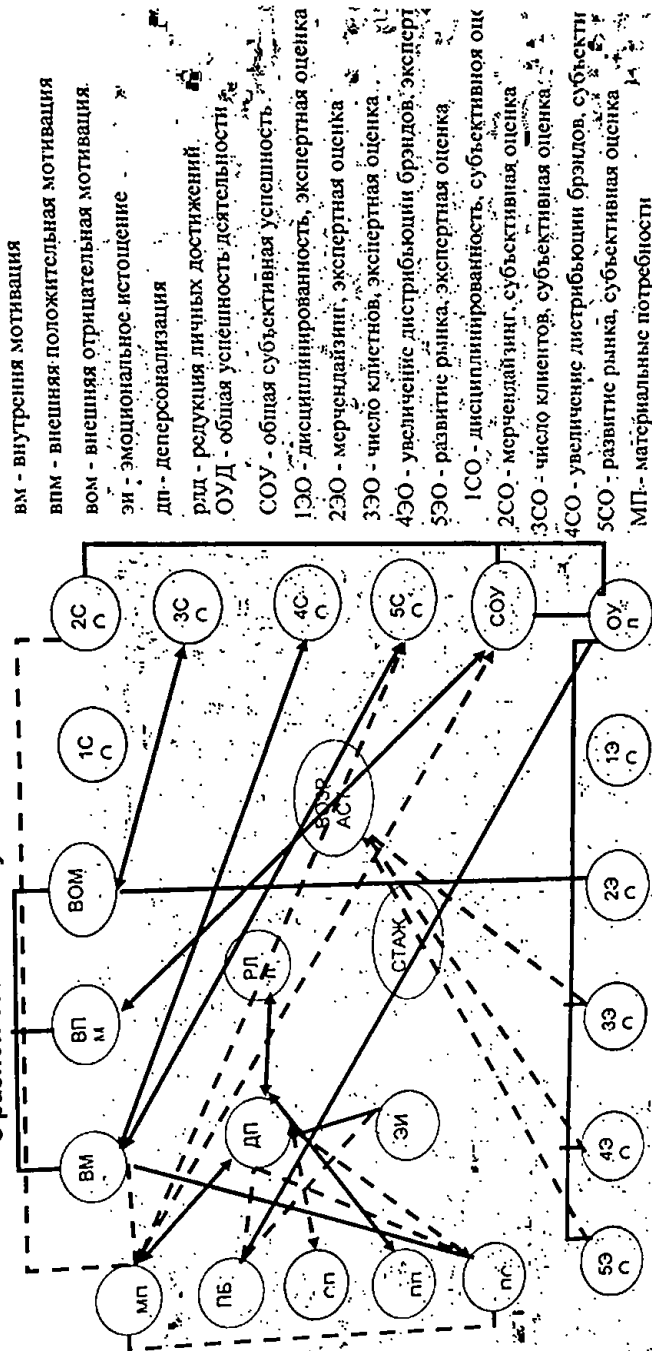
КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (особенности менеджеров с разной степенью успешности)



КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (работники со средним уровнем успешности)



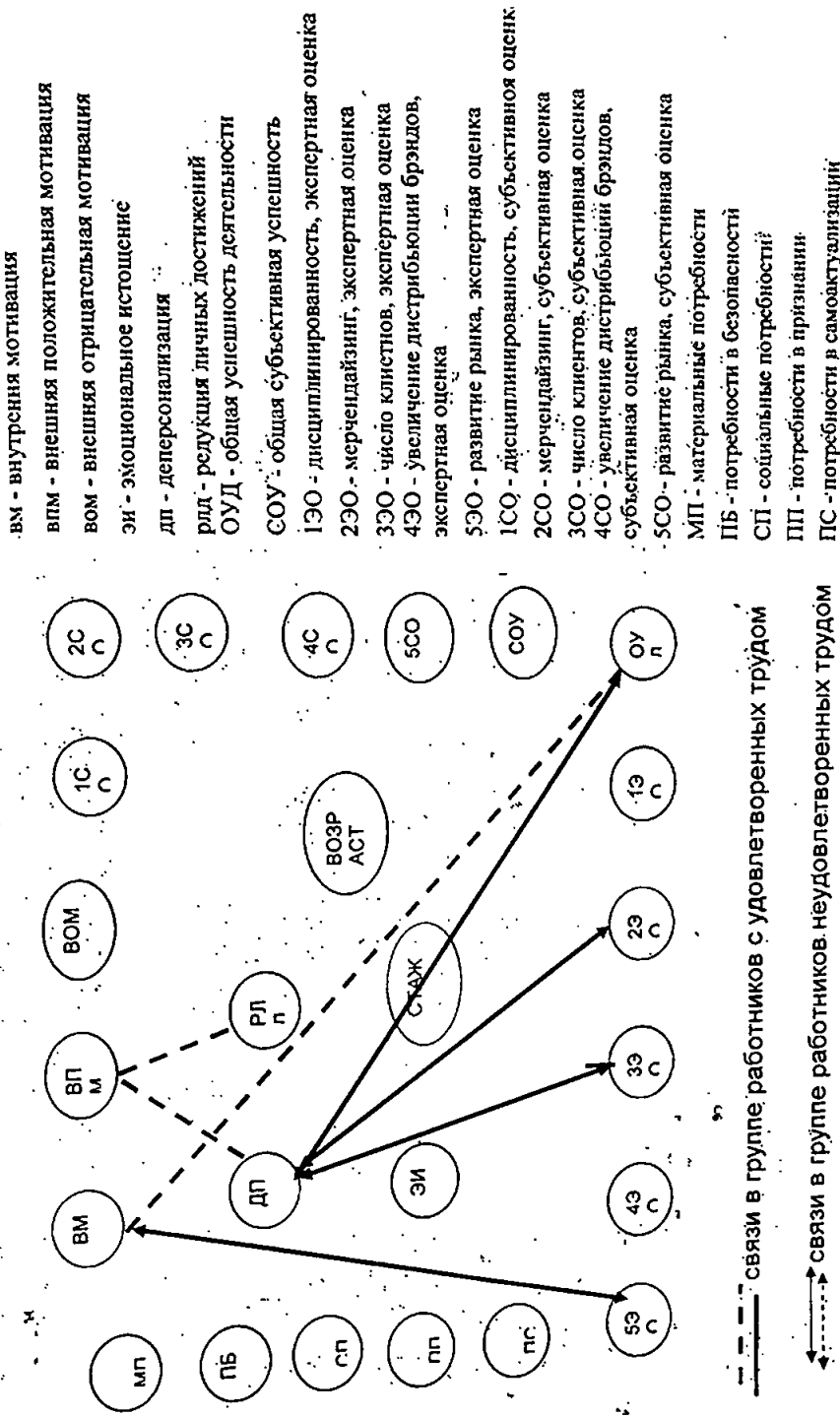
КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (особенности менеджеры с разной степенью субъективной успешности)



связи в группе работников с высокой успешностью

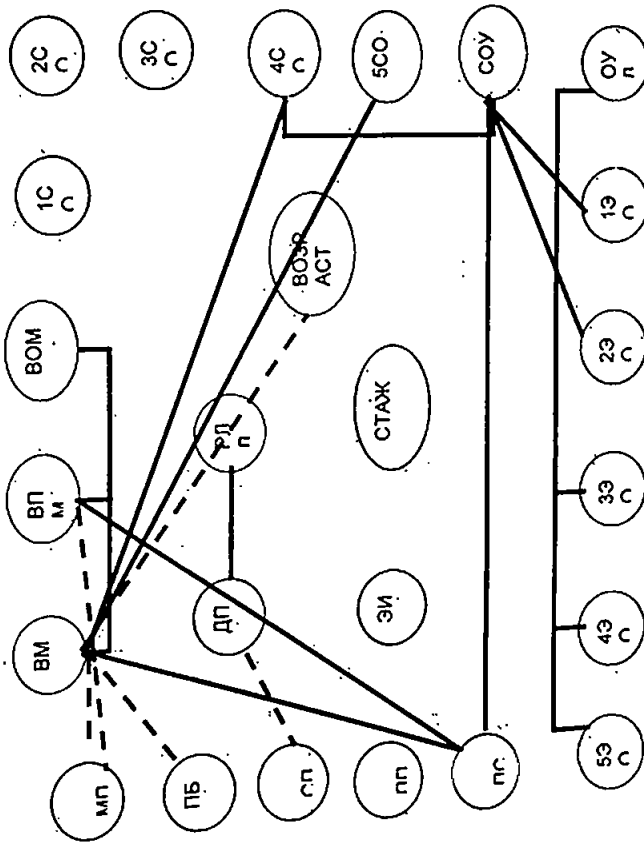
связи в группе работников со средней успешностью

КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (работники с разной степенью удовлетворенностью трудом)



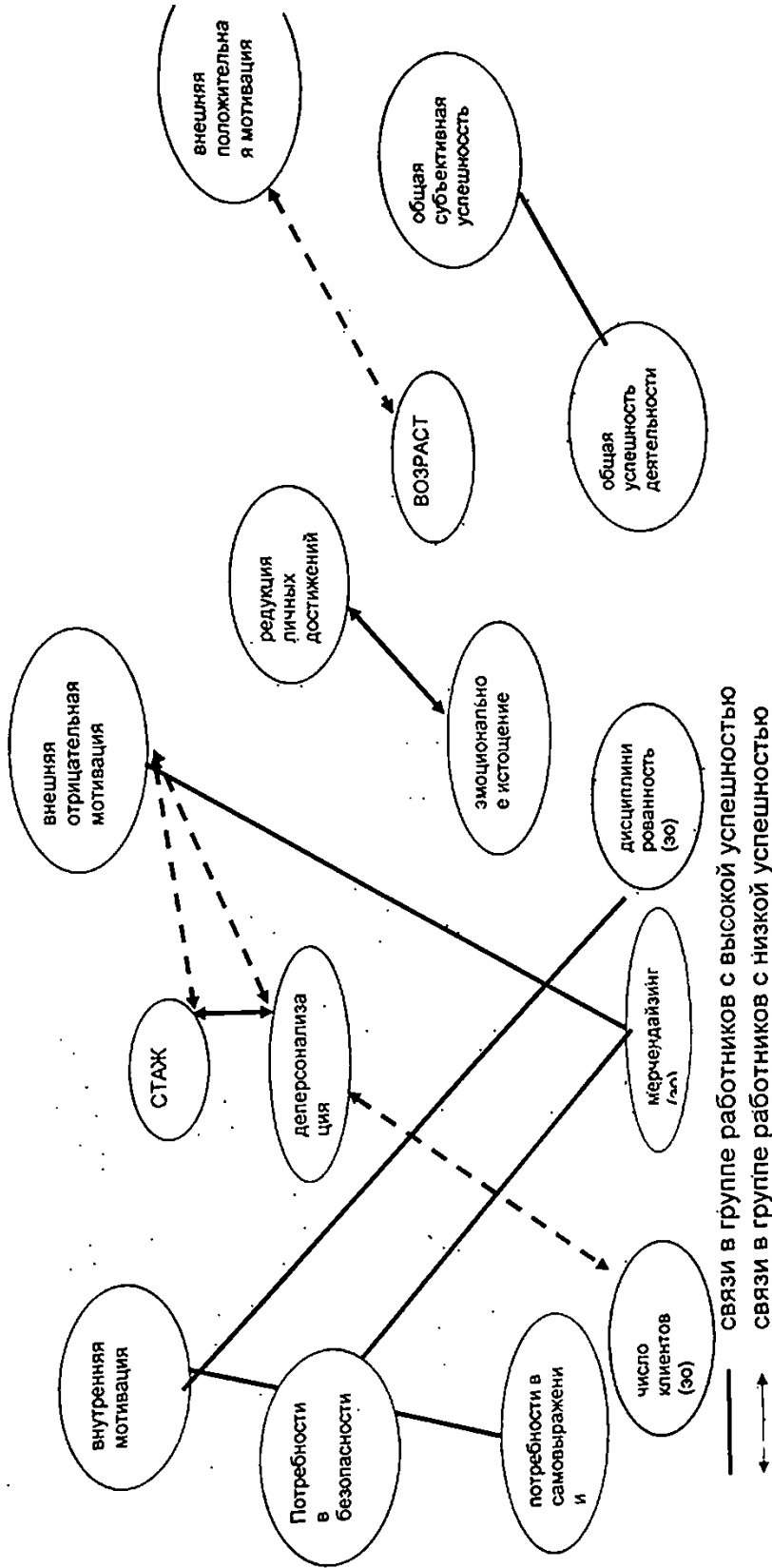
————— связи в группе работников с удовлетворенных трудом
 - - - - - связи в группе работников неудовлетворенных трудом

КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (работники-мужчины)

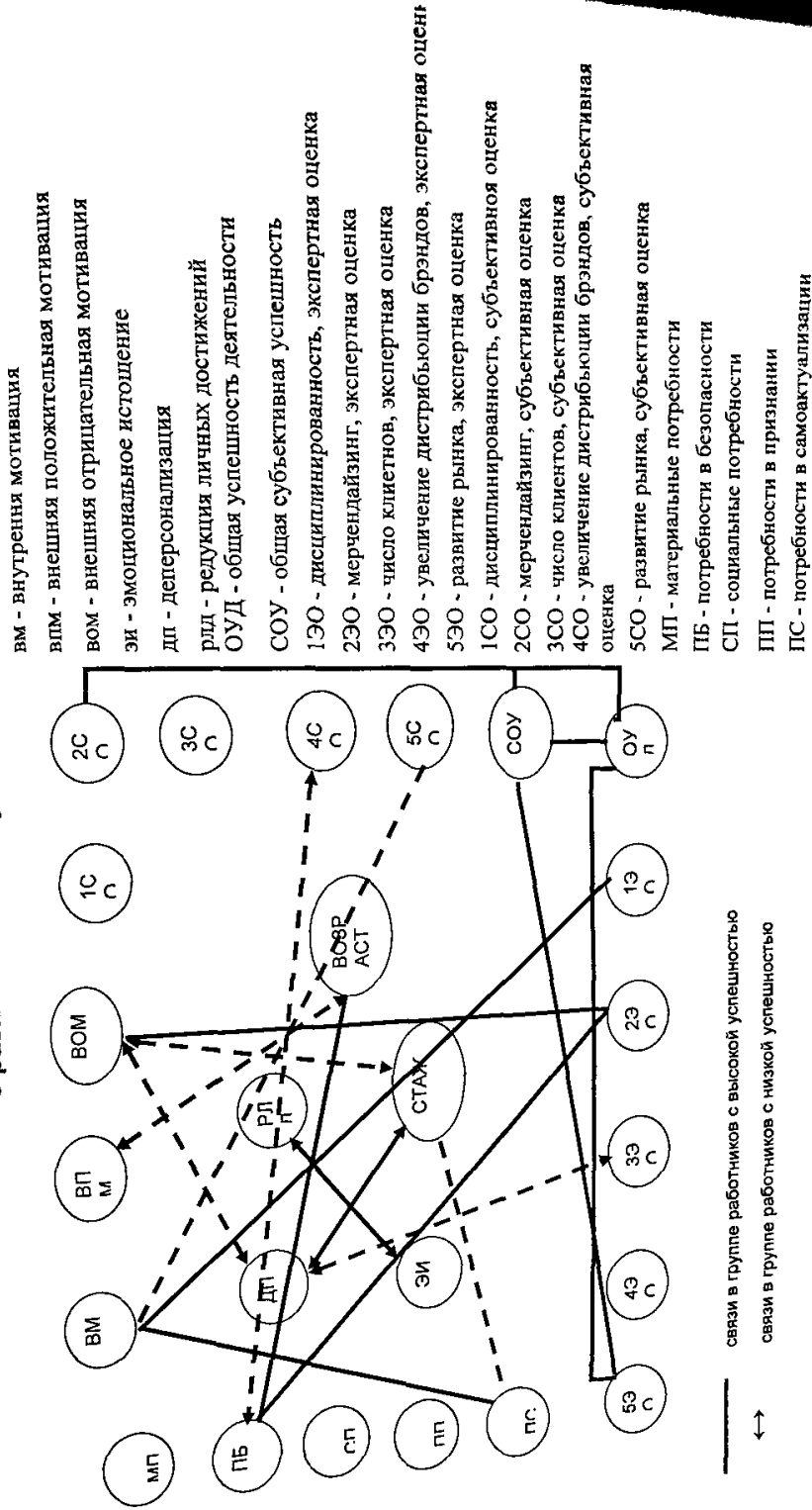


- ВМ - внутренняя мотивация
- ВМ - внешняя положительная мотивация
- ВМ - внешняя отрицательная мотивация
- ЭИ - эмоциональное истощение
- ДП - депersonализация
- рлд - редукция личных достижений
- ОУД - общая успешность деятельности
- СОУ - общая субъективная успешность
- 1ЭО - дисциплинированность, экспертная оценка
- 2ЭО - мерчендайзинг, экспертная оценка
- 3ЭО - число клиентов, экспертная оценка
- 4ЭО - увеличение дистрибуции брэндов, эксперт оценка
- 5ЭО - развитие рынка, экспертная оценка
- 1СО - дисциплинированность, субъективная оценка
- 2СО - мерчендайзинг, субъективная оценка
- 3СО - число клиентов, субъективная оценка
- 4СО - увеличение дистрибуции брэндов, субъекты оценка
- 5СО - развитие рынка, субъективная оценка
- МП - материальные потребности
- ПБ - потребности в безопасности
- СП - социальные потребности
- ПП - потребности в признании
- ПС - потребности в самоактуализации

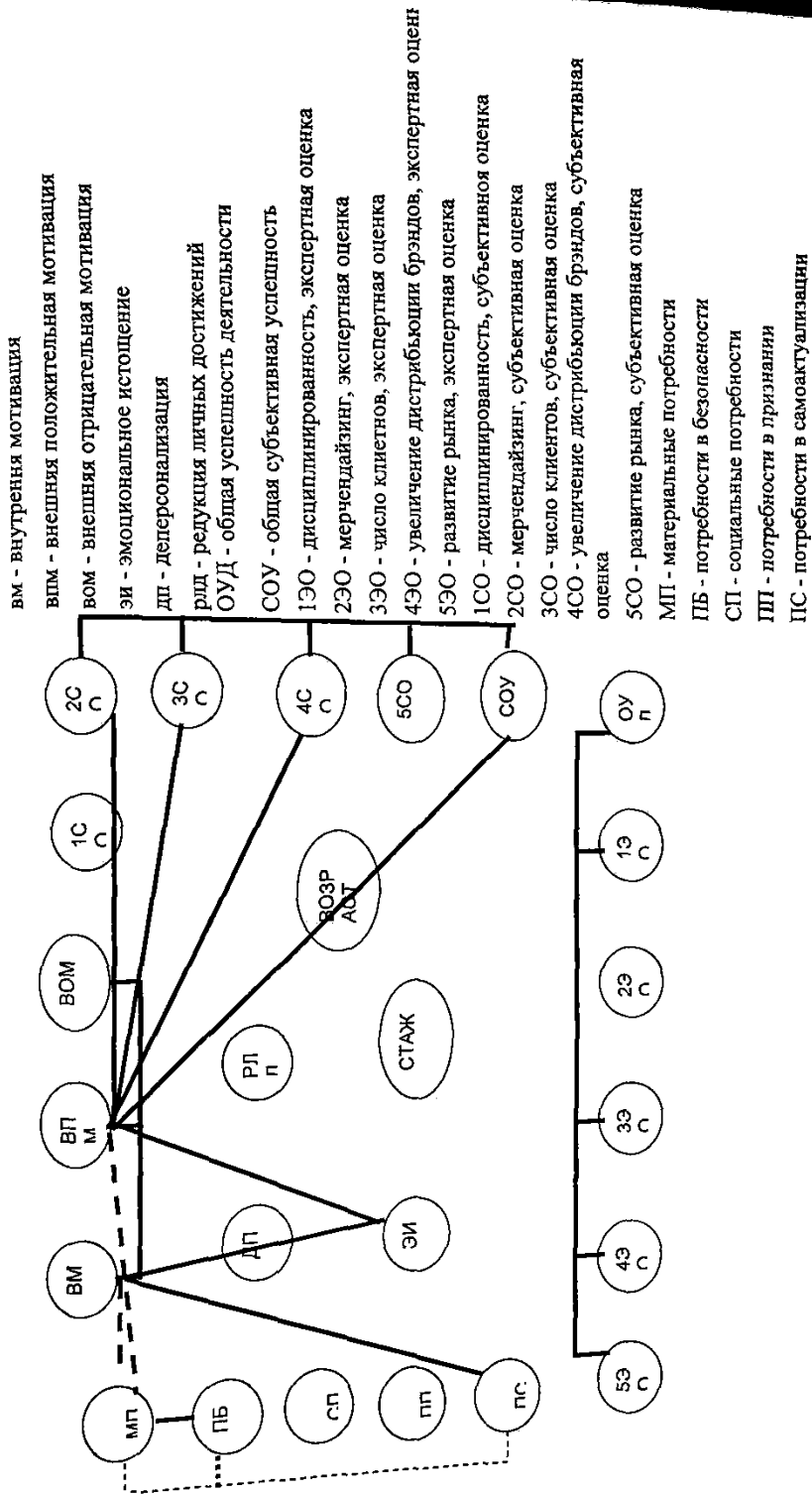
КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (особенности менеджеров с разной степенью успешности)



КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (особенности менеджеров с разной степенью успешности)

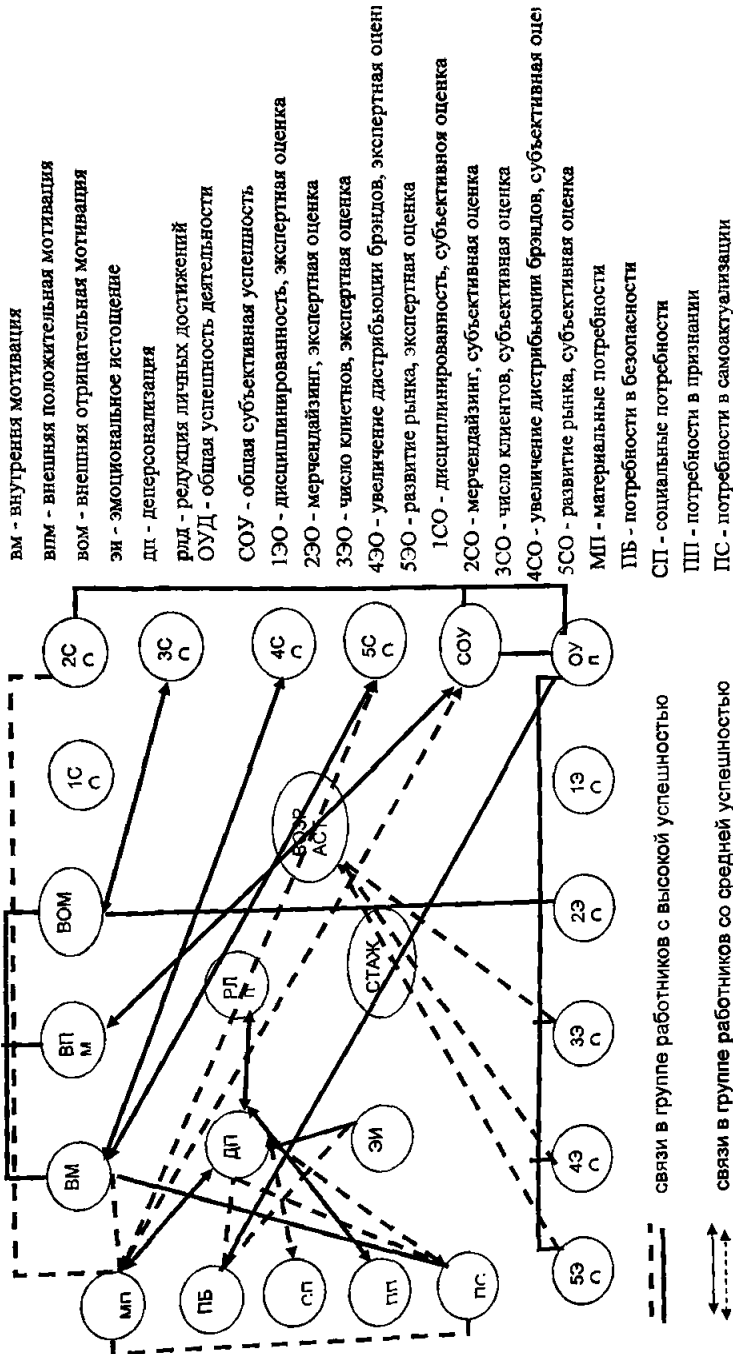


КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (работники со средним уровнем успешности)



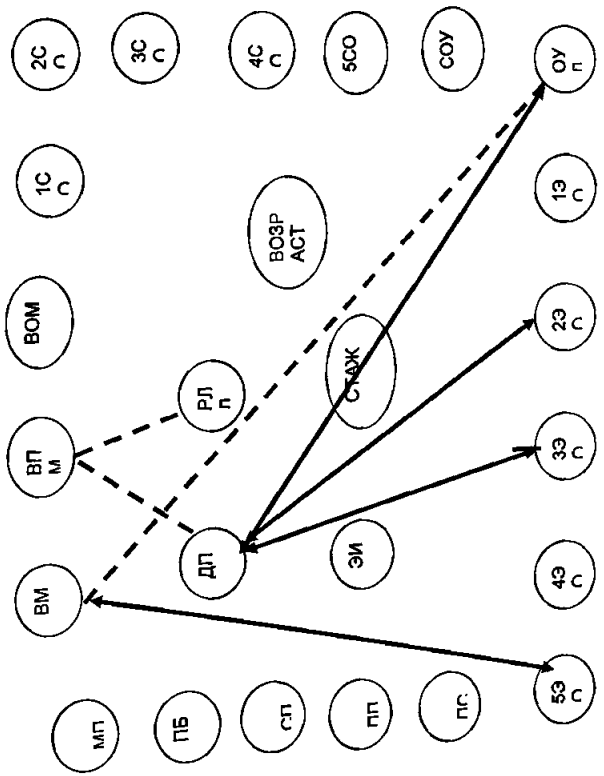
- ВМ - внутренняя мотивация
- ВПМ - внешняя положительная мотивация
- ВОМ - внешняя отрицательная мотивация
- ЭИ - эмоциональное истощение
- ДП - депersonализация
- РЛ - редукция личных достижений
- ОУД - общая успешность деятельности
- СОУ - общая субъективная успешность
- 1ЭО - дисциплинированность, экспертная оценка
- 2ЭО - мерчендайзинг, экспертная оценка
- 3ЭО - число клиентов, экспертная оценка
- 4ЭО - увеличение дистрибуции брэндов, экспертная оценка
- 5ЭО - развитие рынка, экспертная оценка
- 1СО - дисциплинированность, субъективная оценка
- 2СО - мерчендайзинг, субъективная оценка
- 3СО - число клиентов, субъективная оценка
- 4СО - увеличение дистрибуции брэндов, субъективная оценка
- 5СО - развитие рынка, субъективная оценка
- МП - материальные потребности
- ПБ - потребности в безопасности
- СП - социальные потребности
- ЛП - потребности в признании
- ПС - потребности в самоактуализации

КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (особенности менеджеры с разной степенью субъективной успешности)



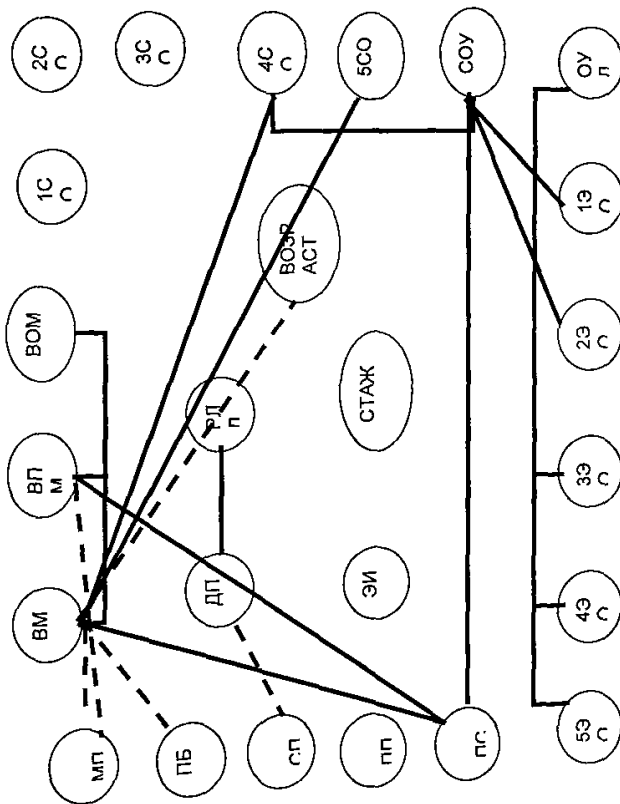
КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (работники с разной степенью удовлетворенностью трудом)

- ВМ - внутренняя мотивация
- ВММ - внешняя положительная мотивация
- ВОМ - внешняя отрицательная мотивация
- ЭИ - эмоциональное истощение
- ДП - деперсонализация
- РЛД - редукция личных достижений
- ОУД - общая успешность деятельности
- СОУ - общая субъективная успешность
- 1ЭО - дисциплинированность, экспертная оценка
- 2ЭО - мерчендайзинг, экспертная оценка
- 3ЭО - число клиентов, экспертная оценка
- 4ЭО - увеличение дистрибуции брэндов, экспертная оценка
- 5ЭО - развитие рынка, экспертная оценка
- 1СО - дисциплинированность, субъективная оценка
- 2СО - мерчендайзинг, субъективная оценка
- 3СО - число клиентов, субъективная оценка
- 4СО - увеличение дистрибуции брэндов, субъективная оценка
- 5СО - развитие рынка, субъективная оценка
- МП - материальные потребности
- ПБ - потребности в безопасности
- СП - социальные потребности
- ПП - потребности в признании
- ПС - потребности в самоактуализации



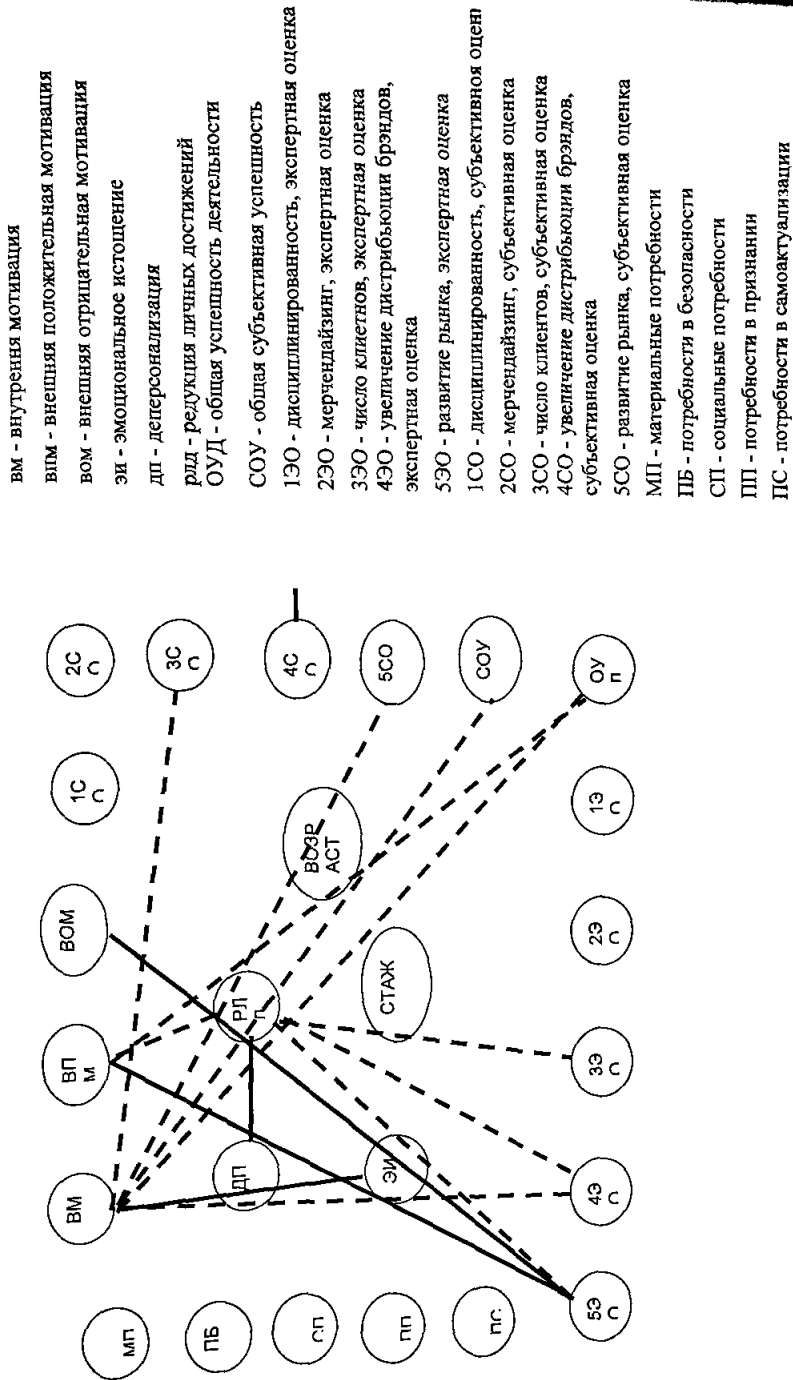
--- связь в группе работников с удовлетворенных трудом
 - - - - - связь в группе работников неудовлетворенных трудом

КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (работники-мужчины)

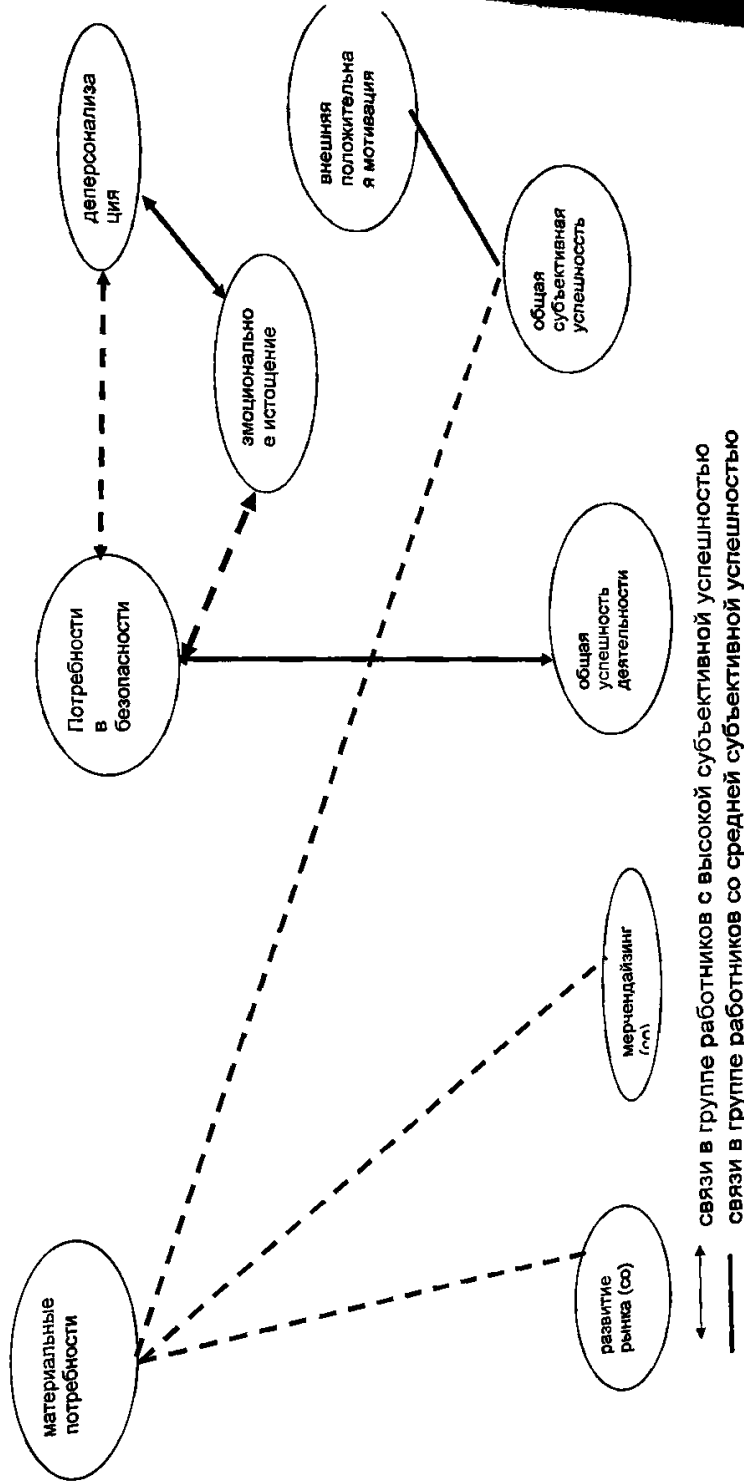


- ВМ - внутренняя мотивация
- ВММ - внешняя положительная мотивация
- ВММ - внешняя отрицательная мотивация
- ЭИ - эмоциональное истощение
- ДП - деперсонализация
- РД - редукция личных достижений
- ОУД - общая успешность деятельности
- СОУ - общая субъективная успешность
- 1ЭО - дисциплинированность, экспертная оценка
- 2ЭО - мерчендайзинг, экспертная оценка
- 3ЭО - число клиентов, экспертная оценка
- 4ЭО - увеличение дистрибуции брендов, экспертная оценка
- 5ЭО - развитие рынка, экспертная оценка
- 1СО - дисциплинированность, субъективная оценка
- 2СО - мерчендайзинг, субъективная оценка
- 3СО - число клиентов, субъективная оценка
- 4СО - увеличение дистрибуции брендов, субъективная оценка
- 5СО - развитие рынка, субъективная оценка
- МП - материальные потребности
- ПБ - потребности в безопасности
- СП - социальные потребности
- ПП - потребности в признании
- ПС - потребности в самореализации

КОРРЕЛЯЦИОННЫЙ ГРАФ (работники-женщины)



с разной степенью субъективной успешности)



с разной степенью субъективной успешности)

