

ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

УДК 159:331.105.22

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ И ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Ю.И. Мельник, О.Ф. Мельник

Петрозаводский государственный университет

Представлены результаты исследования управленческой мотивации руководителей в связи с их уровнем эмоционального благополучия. Проанализированы взаимосвязи базовых потребностей человека и основных мотивов управленческой деятельности с уровнем эмоционального благополучия у руководителей. Получены результаты, свидетельствующие о различии в управленческой мотивации эмоционально благополучных и эмоционально неблагополучных руководителей. У эмоционально неблагополучных руководителей мотив власти проявляется как компенсаторный фактор, а сама управленческая мотивация носит незрелый характер. Эмоциональное благополучие выступает медиатором, обуславливающим качество управленческой мотивации, и может служить определенным предиктором зрелости мотивации руководителей.

***Ключевые слова:** управленческая мотивация, мотивация власти, мотивация достижения, мотивация успеха, мотивация одобрения, базовые потребности, эмоциональное благополучие, зрелая личность руководителя.*

Введение

Проблема управленческой мотивации – мотивации руководителей – остается актуальной для психологии управления и организационной психологии. Безусловно, мотивация как состояние активности человека имеет психологическую природу и все известные теории мотивации в психологии в конечном итоге это доказывают. Но каждой теории можно поставить ряд вопросов именно по специфике управленческой мотивации – о личности руководителя, о реализации потребностей в управленческой деятельности, о роли внешней стимуляции для повышения мотивированности руководителей и т. п. Такие вопросы задает О.А. Цветкова, которая считает, что необходимо рассматривать мотивацию деятельности руководителя как сложное системное образование, на которое оказывает влияние специфика деятельности. По ее мнению, нужно дополнительно раскрывать содержательные и динамические характеристики мотивации, а также как статус и позиция власти влияют на динамику мотивационной сферы руководителя; как мотивация руководителя меняется на разных этапах

его профессиональной деятельности – как в контексте отдельных стадий управленческой деятельности, так и в контексте профессионального становления [10].

Принципиальным остается вопрос о роли мотивации как предикторе управленческой деятельности и поведения руководителя вообще. Известные исследования Д. Мак-Клелланда по мотивации предпринимательской активности показали роль мотивации достижения в успешной карьере [6]. Впоследствии Д. Мак-Клелланд в своей концепции мотивации выделил три базовые потребности, которые и обуславливают собственно управленческую мотивацию: потребность во власти, достижениях и причастности (одобрении и аффилиации). Потребность во власти Д. Мак-Клелланд считал конституирующей в структуре управленческой мотивации, но производной от стремления к самоутверждению. Дальнейшие исследования показали, что проявление и качественная актуализация данных управленческих потребностей во многом зависят от степени личностной зрелости руководителей или отдельных личностных характеристик, таких, как самооценка, тревожность, склонность к риску и т. п. Развивает проблему мотивации руководителей как предикторов лидерского поведения в своем исследовании Джон Е. Барбуто. Он рассматривает пять источников рабочей мотивации, которые могут предсказать лидерское поведение: интринсивная процессная мотивация, инструментальная внешняя мотивация, внутренняя «Я-концепция», внешняя «Я-концепция» и интернализация целей. По его мнению, эти пять источников лучше предсказывают лидерское поведение, чем три типа потребностей по Д. Мак-Клелланду. При этом он соотносит внешнюю «Я-концепцию» как поиск подтверждения своей компетенции извне с потребностью аффилиации у руководителя, а внутреннюю «Я-концепцию» как ориентацию на внутренние стандарты своей компетенции с потребностью достижения. Джон Е. Барбуто изучил мотивационные факторы перехода от транзактного руководства (лидерства) к трансформационному руководству и установил, что такому переходу способствует наличие внутренней «Я-концепции» руководителя и интринсивная процессная мотивация. Транзактные руководители – это руководители с внешней «Я-концепцией» и выраженной инструментальной мотивацией. Но в целом, по мнению Джона Е. Барбуто, мотивация объясняет малое количество переменных лидерского поведения и скорее здесь нужно говорить о характере и качестве мотивации [13].

О роли структуры мотивации, отдельных мотивов и качестве мотивации в управленческой деятельности пишут В.В. Белов и В.В. Карпов. По их мнению, качественная управленческая мотивация – это развитая мотивация достижения успеха, потребность в аффилиации,

стремление к разумному риску, выраженные мотивы «самореализации» и «борьбы», низкая степень выраженности мотивации избегания неудач и стремление к манипулированию [2].

Сами мотивы управленческой деятельности и даже их выраженность как таковая не являются непосредственным предиктором успешности руководителя. Всегда есть определенный личностный медиатор, который и обуславливает качество управленческой мотивации. Причем такие медиаторы можно обнаружить и на нейрофизиологическом уровне. В своем исследовании Э.Ю. Сарсембаева обнаружила у руководителей конкретные статистические взаимосвязи между доминированием полушария головного мозга и использованием средств управления [8].

Изучая конкурентоспособность как интегративное свойство личности у руководителей А.Р. Халфиева показала, что не сама мотивация к успеху важна для конкурентоспособности руководителя, а ее взаимосвязь с другими личностными качествами, которые и составляют структуру конкурентоспособности [12]. В эмпирическом исследовании А.К. Болотовой и А.К. Захаровой обнаружена связь мотивации успеха у руководителей с личностной характеристикой как ориентация на будущее. Причем такие связи были обнаружены для опытных руководителей и руководителей топового уровня [3]. На роль опыта руководителя и его психологической зрелости в повышении управленческой мотивации указывают Л.С. Колмогорова и Е.М. Макота. В своем исследовании они установили, что чем старше были обследованные руководители или чем больший стаж работы они имели, тем в меньшей степени они были мотивированы социальным престижем и уважением людей. Также результаты исследования свидетельствуют о том, что данные испытуемые руководители имеют высокие показатели мотивации успеха и умеренные показатели мотивации власти [5].

Таким образом, исследования показывают, что определенные личностные корреляты выступают посредником в особенностях реализации мотивов и потребностей у руководителей. Сама управленческая мотивация приобретает личностный оттенок и при определенных условиях превращается в личностный резерв руководителя. Грамотное использование такого резерва является своеобразным усилителем управленческой деятельности. В развиваемой нами концепции управленческого потенциала мы и показали, что управленческая мотивация определяет особенности личностного резерва руководителя и отражает степень желания заниматься управленческой деятельностью [7]. Внутренняя сторона управленческой мотивации как структурного элемента управленческого потенциала характеризуется психологической готовностью заниматься

управленческой деятельностью и возможностью реализовать свои стремления. Такими стремлениями для руководителей, по материалам нашего исследования деятельности и личности менеджеров высшего звена, являются по степени значимости: «реализовать свои способности», «самореализация», «власть», «авторитет» и т. п. Данные стремления скорее являются естественными для руководителей и обеспечивают адаптацию человека к управленческой деятельности. Условием такой первичной адаптации к управленческой деятельности, по нашему мнению, являются доминирование соответствующих базовых инстинктов-потребностей, наличие которых у человека в свое время обосновал В.И. Гарбузов [4]. Автор выделяет семь таких инстинктов: самосохранения, продолжения рода, альтруистический, исследования, доминирования, свободы и сохранения достоинства. Возможно семь вариантов доминирования, когда один из инстинктов подавляет другие, проявляя себя сильнее. В норме, по мнению В. Гарбузова, у человека один или несколько инстинктов доминируют, остальные выражены слабее в разной степени, но полноценно влияют на личностные тенденции и проявления. В нашем случае конституирующим инстинктом в структуре управленческой мотивации является инстинкт доминирования, что приводит к развитию личности «доминантного типа» в терминах В. Гарбузова. Для такого доминантного типа характерны склонность к лидерству и готовность к борьбе за лидерство, предрасположенность к решению сложных организационных задач, приоритет общего интереса над частным, ориентация на карьеру. Инстинкт сохранения достоинства, в свою очередь, работает на потребность самореализации утверждения своего авторитета как руководителя. Инстинкт свободы обеспечивает стремление к контролю в структуре управленческой мотивации. Реализация данных «управленческих инстинктов» – своеобразной триады «доминирования – свободы – достоинства», – позволяет человеку внутренне изменить стиль своего поведения и жизни и обуславливает его стремление к управленческой деятельности. Здесь управленческая деятельность выступает фактором реализации личностного профиля человека и тем самым обеспечивает его адаптированность в социальной среде. Триада базовых потребностей «доминирования – свободы – достоинства» является естественной и здоровой для людей, стремящихся к управлению, и обеспечивает нормальное первичное вхождение в сферу управленческой деятельности. Мы предполагаем, что данная триада выступает основой для реализации собственно управленческих мотивов из «мотивационного профиля лидера» по Д. Мак-Клелланду. Опираясь на концепцию Д. Мак-Клелланда, мы выделяем основные четыре мотива управленческой деятельности в структуре мотивационного профиля –

управленческой мотивации – и их формы реализации. Каждый управленческий мотив в основании имеет соответствующую базовую потребность – инстинкт.

1. Мотивация власти, в основе которой лежит инстинкт доминирования – естественная потребность для «доминантного типа» личности и которая проявляется в двух формах в зависимости от зрелости личности руководителя – «власть как средство» и «власть как цель».

2. Мотивация контроля, в основе которой лежит инстинкт свободы как продолжение «мотивации властвования» и которая реализуется через соотношение двух форм: «степень контроля» и «сфера контроля».

3. Мотивация достижения, в основе которой лежит инстинкт сохранения собственного достоинства и самоуважения и которая проявляется или в стремлении достижения высоких результатов и успеха, или в форме избегания неудач.

4. Мотивация аффилиации, в основе, которой лежит инстинкт самосохранения – как стремление принадлежать к группе и получать одобрение от группы. Здесь можно говорить о высокой и низкой мотивации одобрения, где в своем поведении и управленческой деятельности руководитель опирается или нет на мнение и оценки группы, зависит или не зависит от характера межличностных отношений в группе. Реализация данного мотива, с одной стороны, является ситуативной, может быть рассмотрена в контексте организационной жизни, с другой стороны, она зависит от степени субъективного благополучия руководителя. Излишнее стремление к одобрению со стороны других может служить признаком доминирования внешней «Я-концепции» и определенной степени эмоционального неблагополучия.

Исследования в русле позитивной психологии показали, что именно эмоциональное (или субъективное) благополучие является медиатором, опосредующим качество жизни и профессиональной деятельности. Правда, сам термин «эмоциональное благополучие» еще не обрел своей устойчивой понятийной определенности. Достаточно характерными являются описательные определения, сводящиеся к перечислению проявлений (показателей) эмоционального благополучия, или определение через противопоставление эмоциональному неблагополучию. В качестве критериев эмоционального (субъективного, психологического) благополучия используются переживание счастья, удовлетворенность, самооценка, баланс позитивных и негативных эмоций, позитивные отношения с окружающими и др. Р.М. Шамионов с эмоциональным благополучием связывает состояние эмоционального комфорта [11]. Удовлетворенность

жизнью считается одним из наиболее устоявшихся индикаторов общего благополучия и позитивного функционирования. В модели Е. Динер удовлетворенность значимыми сторонами жизни наряду с балансом позитивных и негативных эмоций являются основными компонентами субъективного благополучия [14]. Ключевую роль позитивных эмоций в психологическом благополучии показала также Б.Л. Фредериксон [15; 16; 17]. Позитивные эмоции, по ее мнению, выполняют две функции: расширяют осознание и поведенческий репертуар человека; позволяют построить те навыки и извлечь те ресурсы, которые окажут долгосрочное влияние на психологическое и физическое благополучие человека. В управленческой деятельности психологическое благополучие руководителя благотворно влияет на качество его поведения как лидера, что в свою очередь и способствует благополучию подчиненных [18].

Цели и гипотезы исследования

Основной целью исследования явилось изучение управленческой мотивации в связи с эмоциональным благополучием руководителей. Планировалось проанализировать взаимосвязи базовых потребностей человека и отдельных мотивов управленческой деятельности с уровнем эмоционального благополучия у руководителей. Исследовались различия в управленческой мотивации между группами эмоционально благополучных и эмоционально неблагополучных руководителей. Основной гипотезой исследования стало предположение о том, что эмоциональное благополучие выступает медиатором, обуславливающим качество управленческой мотивации. Исследование носило ориентировочный характер и стало предварительным этапом и частью изучения управленческого потенциала руководителя.

Метод исследования

В исследовании приняли участие слушатели Президентской программы подготовки управленческих кадров в г. Петрозаводске – 18 человек, из них 7 мужчин и 11 женщин. Средний возраст – 40 лет. Социальный статус испытуемых – руководители высшего и среднего управленческого звена производственных предприятий, коммерческих организаций и муниципальных учреждений сферы образования и здравоохранения. Исследование проводилось весной 2015 г. Эмпирическое исследование было психодиагностическим по содержанию с использованием стандартизированных методик. Изучались степень и характер доминирования базовых потребностей человека – методика «Доминирующий инстинкт» [5]. Данная методика предназначена для оценки ведущей базовой из семи потребностей у человека: инстинкт самосохранения (эгофильная потребность),

инстинкт продолжения рода (генофильная потребность), альтруистический инстинкт (альтруистическая потребность), инстинкт исследования (исследовательская потребность), инстинкт доминирования (потребность в доминировании), инстинкт свободы (либертофильная потребность) и инстинкт сохранения достоинства (дигниофильная потребность). Также изучалась степень проявления основных мотивов и потребностей в структуре «мотивационного управленческого комплекса» (опросники «Мотивация власти», «Потребность в достижении», «Мотивация успеха», «Потребность в одобрении») [9]. Уровень эмоционального благополучия оценивался с помощью шкалы «Эмоциональное благополучие» – методика позволяет получить ориентировочную оценку уровня эмоционального благополучия, насколько респондент доволен собой и способен получать радость от жизни [1]. Полученные данные были подвергнуты корреляционному анализу (ранговая корреляция Спирмена), для сравнения между собой частей выборки использовался критерий Манна–Уитни.

Результаты исследования

В табл. 1 представлены средние значения выраженности базовых потребностей по общей выборке испытуемых.

Таблица 1

Базовые потребности

| Тип потребности | Среднее значение | Максимальное значение | Минимальное значение | Стандартное отклонение |
|-------------------|------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| Эгофильная | 3 | 5 | 0 | 1,41 |
| Генофильная | 4 | 5 | 0 | 1,58 |
| Альтруистическая | 2,2 | 4 | 0 | 1,06 |
| Исследовательская | 3,1 | 5 | 2 | 0,83 |
| Доминирования | 3 | 5 | 1 | 1,13 |
| Либертофильная | 2,9 | 5 | 0 | 1,66 |
| Дигниофильная | 2,4 | 5 | 0 | 1,50 |

В целом нельзя говорить о выраженном «управленческом комплексе» в структуре потребностей данной группы испытуемых. В терминах В.И. Гарбузова, ведущим в структуре потребностей для данной группы испытуемых является диада «А» – эгофильная и генофильная потребности. Данные потребности являются базовыми и обеспечивают физическое выживание особи и вида.

В табл. 2 представлены значения по четырем методикам, которые входят в «мотивационный управленческий комплекс».

Таблица 2

Мотивационный управленческий комплекс

| Вид мотивации | Среднее значение | Максимальное значение | Минимальное значение | Стандартное отклонение |
|----------------------|------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| Мотивация власти | 15,3 | 19 | 11 | 2,42 |
| Мотивация достижений | 14,5 | 19 | 11 | 2,25 |
| Мотивация к успеху | 18 | 24 | 13 | 3,71 |
| Мотивация одобрения | 10,8 | 17 | 0 | 3,77 |

Только «мотивация к успеху» отличается умеренно высоким уровнем. Остальные мотивации из «мотивационного комплекса» выражены на среднем уровне – мотивации власти, достижения и одобрения имеют средние значения. Таким образом, можно утверждать, что на мотивационном уровне для данной группы испытуемых собственно управленческая мотивация выражена средне.

В табл. 3 и 4 представлены значения эмоционального благополучия и распределения испытуемых по уровням эмоционального благополучия.

Таблица 3

Эмоциональное благополучие

| | Среднее значение | Минимальное значение | Максимальное значение | Стандартное отклонение |
|----------------------------|------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| Эмоциональное благополучие | 17 | 0 | 24 | 5,35 |

Таблица 4

Уровни эмоционального благополучия

| Уровень ЭБ | Количество испытуемых | Процент испытуемых |
|------------|-----------------------|--------------------|
| Высокий | 4 | 22% |
| Средний | 9 | 50% |
| Низкий | 5 | 23% |

С учетом среднего значения можно говорить о невысокой степени эмоционального благополучия по выборке испытуемых. Всего лишь 22% испытуемых отличаются высокими показателями эмоционального благополучия. Впоследствии выборка была разбита на две подгруппы с учетом степени эмоционального благополучия:

«высокий уровень» и «средненизкий уровень» эмоционального благополучия.

Корреляционный анализ выявил следующие значимые связи в массиве данных. В табл. 5 представлены значимые коэффициенты корреляции ($p < 0,05$) по общей выборке испытуемых.

Таблица 5

Значения коэффициентов корреляции

| Переменные | Значения | | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Эгофильная потребность | Мотив власти -0,55 | Мотив одобрения 0,63 | Эмоциональное благополучие 0,72 | |
| Потребность в доминировании | Либертофильная потребность 0,52 | Дигниతోфильная потребность 0,56 | Мотив достижения -0,53 | Мотив успеха 0,67 |
| Либертофильная потребность | | Дигниతోфильная потребность 0,72 | Мотив достижения -0,49 | |
| Мотив власти | Эмоциональное благополучие -0,62 | Мотив одобрения -0,58 | | |
| Мотив одобрения | Эмоциональное благополучие 0,53 | | | |

Ранговая корреляция Спирмена $p < 0,05$

Потребность в доминировании собрала наибольшее количество значимых связей – 4. Она положительно связана с либертофильной и дигниతోфильной потребностью и мотивацией к успеху. Для испытуемых реализация потребности в доминировании обусловлена успехом, что, скорее всего, повышает чувство собственного достоинства и ощущение независимости. Но при этом удовлетворение потребности в доминировании не ассоциируется с достижениями. Мотивация власти отрицательно связана с мотивом одобрения и эмоциональным благополучием. Можно утверждать, что чем менее испытуемые чувствуют себя благополучными и не получают должного одобрения со стороны других, тем более выражено их стремление к власти. Эмоционально благополучные испытуемые связывают свое благополучие с получением одобрения от других. Можно предположить, что мотивация власти носит компенсаторный характер и именно для тех испытуемых, кто чувствует свою незащищенность, эмоционально неблагополучен и не имеет определенной социальной поддержки в виде одобрения. В конечном итоге можно

свидетельствовать, что потребность в доминировании является значимой для испытуемых и подчиняется достижению успеха, что и повышает чувство своей значимости и гордости, что косвенно связано с эмоциональным благополучием. В то же время эмоциональное благополучие собрало три значимые корреляционные связи и отрицательно связано с мотивом власти как конституирующим мотивом управленческой мотивации. Мы предположили, что именно эмоциональное благополучие является той переменной, которая и обуславливает качество и зрелость управленческой мотивации. На основании распределения значений эмоционального благополучия ($M \pm \sigma$) выборка испытуемых была разделена на две группы – «высокое эмоциональное благополучие» и «средненизкое эмоциональное благополучие». В табл. 6 представлено статистическое описание данных групп испытуемых.

Таблица 6

Эмоциональное благополучие

| Уровень ЭБ | Среднее значение | Стандартное отклонение | Количество |
|-----------------|------------------|------------------------|------------|
| Высокое ЭБ | 21,6 | 1,86 | 6 (33%) |
| Средненизкое ЭБ | 14,7 | 5,02 | 12 (67%) |

Обращают на себя внимание согласованность значений по группе с высоким уровнем эмоционального благополучия и достаточно широкий разброс значений по другой группе (что характерно и для общей выборки). В табл. 7 представлены средние значения и стандартные отклонения выраженности базовых потребностей по двум группам испытуемых.

Таблица 7

Базовые потребности

| Уровни ЭБ | Тип потребности | | | | | | |
|------------------|---------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| | эгофл | генофил | альтр | исслед | домин | либерт | дигнит |
| Высок ЭБ | 4,3 ±0,51 | 4,6 ± 0,51 | 2,1 ±1,47 | 2,8 ±0,75 | 3,8 ±1,16 | 3 ±1,89 | 3 ±1,78 |
| Средне-низкое ЭБ | 2,3 ±1,23 | 3,7 ±1,86 | 2,2 ±0,86 | 3,2 ±0,86 | 2,5 ±0,9 | 2,9 ±1,62 | 2,1 ±1,33 |

У эмоционально благополучных более выражен комплекс лидерских потребностей – доминирования, либертофильная и дигниофильная потребности. Также более выражен комплекс охраняющих потребностей – эгофильная и генофильная потребности, который и является ведущим в структуре потребностей у эмоционально

благополучных. У эмоционально неблагополучных выраженного комплекса потребностей нет. Доминирующими потребностями являются генофильная и исследовательская.

В табл. 8 представлены средние значения и стандартные отклонения по методикам «мотивационного управленческого комплекса» по двум группам испытуемых.

Таблица 8
Мотивационный управленческий комплекс

| Уровни ЭБ | Вид мотивации | | | |
|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| | мотив власти | мотив достижения | мотив успеха | мотив одобрения |
| Высокое ЭБ | 13,6 ±1,96 | 14,3 ± 3,07 | 20,8 ±3,12 | 13,5 ±1,04 |
| Средненизкое ЭБ | 16,1 ±2,24 | 14,5 ±1,88 | 16,6 ±3,25 | 9,5 ±3,98 |

У эмоционально благополучных испытуемых более выражено стремление к успеху и мотивация одобрения, в отличие от эмоционально неблагополучных. У эмоционально неблагополучных испытуемых более выражено стремление к власти. Для уточнения достоверности различий между группами средние показатели подверглись проверке на значимость по критерию Манна–Уитни. В табл. 9 представлены значимые различия по двум группам испытуемых.

Таблица 9
Различия между группами по критерию Манна–Уитни

| Переменные | Средние значения | | Уровень значимости |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | высокое ЭБ | средненизкое ЭБ | |
| Эгофильная потребность | 4,3 ±0,51 | 2,3 ±1,23 | p<0,01 |
| Потребность в доминировании | 3,8 ±1,16 | 2,58 ±0,9 | p< 0,05 |
| Мотивация власти | 13, 6 ±1,96 | 16,1 ±2,24 | p< 0,05 |
| Мотивация успеха | 20,8 ±3,12 | 16,6 ±3,25 | p< 0,05 |
| Мотивация одобрения | 13,5 ± 1,04 | 9,5 ±3,98 | p< 0,05 |
| Эмоциональное благополучие | 21,6 ±1,86 | 14,7 ±5,02 | p < 0,001 |

Для эмоционально благополучных испытуемых мотивация власти является естественной и опирается на потребность в доминировании. Также для данной группы испытуемых важно достижение успеха и получение одобрения. Можно утверждать, что для

этих испытуемых руководителей характерен достаточно зрелый мотивационный управленческий комплекс: средняя степень выраженности стремления к власти, высокое стремление к успеху, средний уровень стремления к одобрению как необходимость поддержания своего социального «Я» (достаточно высокий уровень эгофильной потребности). Для эмоционально неблагополучных испытуемых стремление к власти выступает, скорее всего, как признак неблагополучия и неудовлетворенности. Собственно выраженной управленческой мотивации для данной группы руководителей не наблюдается.

Корреляционный анализ двух групп испытуемых показал, что именно группа со средненизким эмоциональным благополучием продемонстрировала значимость для них собственно эмоционального благополучия и мотива власти как компенсаторного фактора. У группы руководителей – «средненизкое ЭБ» – состояние эмоционального благополучия в первую очередь зависит от получения одобрения – 0,66 ($p \leq 0,05$). Достижение успеха связано с удовлетворением потребности в доминировании – 0,63 ($p \leq 0,05$) и реализацией мотива власти – 0,59 ($p \leq 0,05$). Безопасность своего «Я» испытуемые связывают с удовлетворением потребности в исследовании – 0,56 ($p \leq 0,05$) и реализацией мотивации достижения – 0,65 ($p \leq 0,05$).

Для группы руководителей – «высокое ЭБ» – защита своего «Я» определяется удовлетворением дигнилофильной – 0,81 ($p \leq 0,05$) и либертофильной потребностями – 0,86 ($p \leq 0,05$). Причем последние потребности поддерживают друг друга. Получение одобрения не определяется стремлением к власти – -0,87 ($p \leq 0,05$), – стремление к одобрению носит автономный характер. Само эмоциональное благополучие для данной группы испытуемых выступает фоном: значимых корреляций по эмоциональному благополучию не получено.

Результаты исследования позволяют нарисовать своеобразные мотивационные портреты двух групп руководителей в зависимости от уровня эмоционального благополучия. Группа эмоционально благополучных руководителей характеризуется более зрелой управленческой мотивацией: для них стремление к власти скорее выступает как средство (средние значения по мотивации власти). Мотивация власти у них опирается на потребность в доминировании, что и свидетельствует о нормальной согласованной управленческой мотивации. Также данная группа характеризуется автономностью своего «Я», не зависящей от внешних оценок и одобрений. Само же стремление к одобрению не определяется наличием / отсутствием власти. Эмоциональное благополучие выступает фоном: их высокое эмоциональное благополучие освобождает руководителей от мыслей о нем и позволяет грамотно реализовать свою управленческую

мотивацию. Лидерская триада потребностей присутствует у данной группы руководителей.

Группа «эмоционально неблагополучных» руководителей характеризуется незрелой управленческой мотивацией: для них мотивация власти скорее выступает как компенсация своего относительного эмоционального неблагополучия. «Я» не отличается высокой степенью автономности и требует дополнительной защиты. Эмоциональное благополучие для испытуемых является актуальным и связанным с получением одобрения. Для данной группы их невысокое эмоциональное благополучие выступает своеобразным барьером для нормальной реализации управленческой мотивации.

Наше исследование показало, что эмоциональное благополучие является дискриминирующим фактором, который обуславливает качество проявления управленческой мотивации у руководителей. Полученные данные согласуются с данными отечественных и зарубежных исследований по мотивации руководителей. Роль и значение эмоционального благополучия в управленческой практике важны не только с точки зрения актуализации зрелой управленческой мотивации для отдельного руководителя, но и с точки зрения влияния руководителя на подчиненных и на их психологическое благополучие. В зарубежной организационной психологии появляется все больше исследований на эту тему. Так, развивая концепцию «позитивного лидерства», д-р Келлоуэй и др. показали роль руководителя в обеспечении психологического благополучия подчиненных. Позитивный руководитель – это руководитель с позитивными эмоциями, который своим поведением инициирует проявление позитивных эмоций у подчиненных, что сказывается на их удовлетворенности работой [18]. На примере китайских руководителей Ли-Чуан Чу показал, как авторитарный руководитель влияет на психическое и физическое здоровье подчиненных. Так, чем более подчиненные склонны рассматривать поведение своего руководителя как авторитарное, тем ниже их удовлетворенность жизнью, работой и ниже показатели физического здоровья [19].

Сегодня мотивационный аспект в профессиональной деятельности (как исполнительской, так и управленческой) становится более значимым фактором, влияющим на эффективность работы в отличие от компетенций, которые можно постоянно развивать. Именно мотивация дает очищенную картину качества трудовой деятельности, но при этом сама мотивация является следствием зрелости личности как свойства и психологического благополучия как состояния руководителя или рядового сотрудника. В организационной среде психологическое, субъективное, эмоциональное благополучие может выступать

предиктором мотивированности человека, а в случае руководителя еще и средством мотивации подчиненных.

Список литературы

1. Ананьев В.А. Психология здоровья. СПб.: Речь, 2006. 384 с.
1. Белов В.В., Карпов В.В. Мотивы руководителя деятельности военной организации // Вестн. Санкт-Петербургского университета МВД России. 2009. № 2 (242). С. 207–217.
2. Болотова А.К., Захарова А.К. Личностный потенциал и временные перспективы как предикторы кадрового менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 3. С. 117–122.
3. Гарбузов В.И. Практическая психотерапия, или как вернуть ребенку и подростку уверенность в себе, истинное достоинство и здоровье. СПб.: АО «Сфера», 1994. 160 с.
4. Колмогорова Л.С., Макота Е.М. Особенности мотивации трудовой деятельности руководителей с различными уровнями психологической зрелости // Сибир. пед. журн. 2013. № 1. С. 233–239.
5. Мак-Клелланд Д. Мотивация человека СПб.: Питер, 2007. 672 с.
6. Мельник Ю.И. Управленческий потенциал руководителя: структура и содержание. Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2014. 134 с.
7. Сарсембаева Э.Ю. Система психологических средств оптимизации управленческой деятельности с учетом психофизиологических особенностей индивида // Мир науки, культуры, образования. 2011. № 6 (31). С. 279–281.
8. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом». 2005. 128 с.
9. Цветкова О.А. Подходы к мотивации деятельности руководителя // Омские социально-гуманитарные чтения-2010: материалы III Межрегион. науч.-практ. конф., Омск, 18–19 марта 2010 г. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. 366 с. С. 240–244.
10. Шамионов Р.М. Психология субъективного благополучия личности. Саратов: Изд-во Саратовского ун-та. 2004. 180 с.
11. Халфиева А.Р. Личностные корреляты конкурентоспособности успешных менеджеров // Образование и саморазвитие. 2014. № 4 (42). С.251–255.
12. Barbuto John E. Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents // J. of Leadership & Organizational Studies 2005. V. 11. № 4. P. 26–40 DOI: 10.1177/107179190501100403
13. Diener E. Subjective well being // Psychological Bulletin. 1984. № 95. P. 542–575.

14. Fredrickson B.L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*. 2001. № 56. P. 218–226.
15. Fredrickson B.L., *Positivity*, NY: Three Rivers Press. 2009.
16. Fredrickson B.L., & Branigan C. Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. // *Cognition & Emotion*. 2005. № 19. P. 313–332.
17. Kelloway Kevin E., Weigand Heidi, McKee C. Margaret. Das Hari Positive Leadership and Employee Well-Being // *J. of Leadership & Organizational Studies*. 2013. № 20 (1). P. 107–117. DOI: 10.1177/1548051812465892
18. Li-Chuan Chu. The moderating role of authoritarian leadership on the relationship between the internalization of emotional regulation and the well-being of employees// *Leadership*. 2014. № 0 (0). P. 1–18.

MANAGEMENT MOTIVATION AND EMOTIONAL WELL-BEING LEADERS

I.I. Melnik, O.F. Melnik

Petrozavodsk State University

This article presents the findings of a research project exploring the managerial motivation of leaders depending on the levels of their emotional well-being. We analyzed the relationship of basic human needs and basic motives of management activity and a level of emotional well-being of the leaders. The results show that the motivation of emotionally safe and emotionally dysfunctional leaders is likely to be different. The power motive of the emotionally dysfunctional leaders looks like a compensation and their managerial motivation is of immature character. Emotional well-being could be considered as a mediator that contributes to the quality of managerial motivation and used as a predictor of the maturity of leader's motivation.

Keywords: *managerial motivation, power motivation, achievement motivation, motivation to success, approval motivation, basic needs, emotional well-being, mature personality of leader.*

Об авторах:

МЕЛЬНИК Юрий Иванович – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии Института педагогики и психологии Петрозаводского государственного университета (185680 г. Петрозаводск, ул. Пушкинская 17, Институт педагогики и психологии ПетрГУ), e-mail: urimelnike@gmail.com

МЕЛЬНИК Ольга Федоровна – старший преподаватель кафедры психологии Института педагогики и психологии Петрозаводского государственного университета (185680 г. Петрозаводск, ул. Пушкинская 17, Институт педагогики и психологии ПетрГУ), e-mail: olgamelnike@gmail.com