**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН**

**КАФЕДРА ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН**

**Курсовая работа по психодиагностике**

**«МОТИВАЦИЯ КАРЬЕРНОГО РОСТА ЛИЧНОСТИ»**

**Выполнил:**

**Студент IV курса**

**Заочной формы обучения**

**Колесник В.Д.**

**Научный руководитель:**

**доцент Сивицкий В.Г., D.Sc.**

**Минск, 2005**

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВВЕДЕНИЕ** | **3** |
| **ГЛАВА I ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ МОТИВАЦИИ КАРЬЕРЫ И ЛИЧНОСТНОГО РОСТА** | **5** |
| **1.1. Мотивация как фактор построения успешной карьеры** | **5** |
| **1.2. Психологические особенности** **профессиональной деятельности** | **12** |
| **1.3. Направления и условия развития личности в профессиональной деятельности** | **21** |
| **ВЫВОДЫ** | **22** |
| **ГЛАВА II МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ КАРЬЕРНОГО РОСТА ЛИЧНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННО - ТОРГОВОГО ЧУП «МАЛССЕРВИС».** | **24** |
| **2.1. Диагностика мотивационной среды Производственно - торгового ЧУП «Малссервис».** | **24** |
| **2.2. Метод естественного наблюдения мотивации карьерного роста личности.** | **26** |
| **ГЛАВА III АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ МОТИВАЦИИ КАРЬЕРНОГО РОСТА ЛИЧНОСТИ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ** | **30** |
| **3.1. Анализ результатов диагностики мотивационной среды Производственно - торгового ЧУП «Малссервис».** | **30** |
| **3.2. Анализ результатов по методу естественного наблюдения и анкетирования.** | **31** |
| **ВЫВОДЫ** | **32** |
| **ЗАКЛЮЧЕНИЕ** | **33** |
| **ЛИТЕРАТУРНЫЕ ИСТОЧНИКИ** | **35** |
| **ПРИЛОЖЕНИЯ** | **37** |

**ВВЕДЕНИЕ**

Бурно развивающиеся процессы в современном обществе затрагивают все стороны жизни, что приводит к осознанию значимости особенностей развития общественного сознания людей, их общения, взаимодействия и взаимоотношений на все стороны деятельности.

В этой работе я хочу показать, как человек планирует свое будущее (карьеру), основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспек­тивы служебного роста и возможности повышения соей квалифи­кации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Важность разработки проблемы мотивов для теории психологии связана с тем, что она относится к важнейшему разделу психологической науки – психологии личности, являясь в ней одной из значимых проблем.

Мотивация, являясь стержнем психологии личности, обуславливает особенности и поведения и деятельности личности. Становится все более очевидной невозможность их рассмотрения без анализа мотивации. Последняя оказывается своеобразным барометром общественных отношений, происходящих в них перемен. Являясь стержнем психологии личности, мотивация задает и направленность, и характер, и способности личности, оказывая на них решающее влияние.

**Целью** данной работыявляется изучение мотивации карьерного роста личности на примере офисных работников.

Для достижения поставленной нами цели следует выделить следующие **задачи:**

**1.**  Проанализировать научно-методические работы отечественных и зарубежных психологов по мотивации карьерного роста личности.

**2.** Сравнить методы изучения мотивации карьерного роста личности в работах отечественных и зарубежных психологов.

**3.** Создатьдиагностический комплекс для изучения мотивации карьерного роста личности.

**3.** Апробироватьсозданный диагностический комплекс на контингенте офисных работников.

**Объектом** исследования выступает карьера человека как профессиональный рост личности.

**Предметом** –мотивация как фактор карьерного роста личности.

**Гипотезой** нашего исследования является утверждение о том, что мотивация является основным фактором карьерного роста личности, который может быть целенаправленно диагностирован для повышения эффективности трудовой деятельности.

**ГЛАВА I**

**ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ МОТИВАЦИИ КАРЬЕРЫ И ЛИЧНОСТНОГО РОСТА**

* 1. **Мотивация как фактор построения успешной карьеры.**

Мотивационная сфера занимает видное место в структуре личности, выполняя ряд важнейших функций. Поведение и деятельность личности побуждаются, направляются и регулируются мотивацией - иерархизированной совокупностью мотивов, составляющих мотивационную сферу личности. Но важно не только признание этих функций мотивов, что обычно не вызывает возражений и, по существу, общепризнанно (хотя понимание сущности этих функций у разных авторов различно). Не менее важно понимание природы мотивации, ее происхождения.

Многообразие теоретических и экспериментальных подходов в изучении мотивации порождается, во-первых, различными философскими ориентациями современных психологических школ, во-вторых, противоречивостью и сложностью этого явления. В результате понятие “мотивация” имеет весьма неоднозначный характер и часто обозначает различные по своей природе явления. Разногласие в понимании сущности мотивации исходят из разногласия психологических теорий.

Проведенные исследования [1, 7, 9], показали, что мотивы являются внутренней детерминацией деятельности, ее побудительным компонентом. Деятельность, в свою очередь, оказывает влияние на мотивы. Об этом точно и ясно сказано у Б. Ф. Ломова: “Соотношение деятельности и мотива как личностного образования не простое и неоднозначное. Тот или иной мотив, возникший у личности и побуждающий ее к определенной деятельности, может этой деятельностью и не исчерпаться; тогда, завершив данную деятельность, личность начинает другую (или же реализует этот мотив в общении). В процессе деятельности мотив может измениться, и точно так же при сохранности мотива может измениться выполняемая деятельность (ее программа, структура, состав действий и т.д.)” [14, с. 312].

*Теории мотивации к работе можно разделить на две группы:*

*- теории содержания;*

*- теории процесса.*

Пер­вые де­ла­ют упор на ис­сле­до­ва­нии и объ­яс­не­нии то­го, что мотивирует и ка­ко­вы мо­ти­вы оп­ре­де­лен­но­го по­ве­де­ния. Вто­рые разъ­яс­ня­ют тот про­цесс, ко­то­рый да­ет про­дви­же­ние происходящему внутри че­ло­ве­ка про­цес­су мо­ти­ва­ции. Что­бы дей­ст­ви­тель­но мож­но бы­ло по­нять мо­ти­ва­цию как яв­ле­ние, нуж­ны оба по­ня­тия, а так­же пер­со­наль­ный под­ход к рас­смот­ре­нию.

*1) Двух­фак­тор­ная тео­рия мо­ти­ва­ции Герц­бер­га.*

Эта тео­рия бы­ла соз­да­на Герц­бер­гом на ос­но­ве дан­ных ин­тер­вью, взя­тых на раз­лич­ных ра­бо­чих мес­тах, в раз­ных про­фес­сио­наль­ных груп­пах и в раз­ных стра­нах. Ин­тер­вьюи­руе­мых про­си­ли опи­сать си­туа­ции, в ко­то­рых они чув­ст­во­ва­ли пол­ное удов­ле­тво­ре­ние или, на­обо­рот, не­удов­ле­тво­ре­ние от ра­бо­ты.

От­ве­ты бы­ли клас­си­фи­ци­ро­ва­ны по груп­пам. Изу­чая со­б­ран­ный ма­те­ри­ал, Герц­берг при­шел к вы­во­ду, что удов­ле­тво­рен­ность и не­удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той вы­зы­ва­ют­ся раз­лич­ны­ми фак­то­ра­ми.

На удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той влия­ют:

* дос­ти­же­ния (ква­ли­фи­ка­ция) и при­зна­ние ус­пе­ха,
* ра­бо­та как та­ко­вая (ин­те­рес к ра­бо­те и за­да­нию),
* ответственность,
* продвижение по службе,
* возможность профессионального роста.

*Эти факторы он назвал “мотиваторами”.*

На неудовлетворенность работой влияют:

* способ управления,
* политика организации и администрация,
* условия труда,
* межличностные отношения на рабочем месте,
* заработок,
* неуверенность в стабильности работы,
* влияние работы на личную жизнь.

Эти внеш­ние фак­то­ры по­лу­чи­ли на­зва­ние “фак­то­ров кон­тек­ста”, или “ги­гие­ни­че­ских” фак­то­ров.

Мо­ти­ва­то­ры, вы­зы­ваю­щие удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, свя­зы­ва­лись с со­дер­жа­ни­ем ра­бо­ты и вы­зы­ва­лись внут­рен­ни­ми по­треб­но­стя­ми лич­но­сти в са­мо­вы­ра­же­нии. Фак­то­ры, вы­зы­ваю­щие не­удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, свя­зы­ва­лись с не­дос­тат­ка­ми ра­бо­ты и внешними ус­ло­вия­ми. С эти­ми фак­то­ра­ми лег­ко свя­зать не­при­ят­ные ощу­ще­ния, ко­то­рых не­об­хо­ди­мо из­бе­гать[19].

По мне­нию Герц­бер­га, фак­то­ры, вы­зы­ваю­щие удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той, не яв­ля­ют­ся про­ти­во­по­лож­но­стью в од­ном и том же из­ме­ре­нии. Ка­ж­дый из них на­хо­дит­ся как бы в соб­ст­вен­ной шка­ле из­ме­ре­ний, где один дей­ст­ву­ет в диа­па­зо­не от ми­ну­са до ну­ля, а вто­рой - от ну­ля до плю­са. Ес­ли фак­то­ры кон­тек­ста соз­да­ют плохую си­туа­цию, то ра­бот­ни­ки ис­пы­ты­ва­ют не­удов­ле­тво­рен­ность, но и в луч­шем слу­чае эти фак­то­ры не при­во­дят к боль­шой удов­ле­тво­рен­но­сти ра­бо­той, а да­ют ско­рее ней­траль­ное от­но­ше­ние.

Удов­ле­тво­рен­ность ра­бо­той вы­зы­ва­ют толь­ко мо­ти­ва­ци­он­ные фак­то­ры, по­ло­жи­тель­ное раз­ви­тие кото­рых мо­жет по­вы­сить мо­ти­ва­цию и удов­ле­тво­рен­ность от ней­траль­но­го со­стоя­ния до “плю­са”.

*2) Иерархия потребностей ( Маслоу ).*

По­ве­де­ние лич­но­сти обыч­но на­прав­ля­ет­ся его наи­бо­лее силь­ной в дан­ный мо­мент по­треб­но­стью. Это за­став­ля­ет нас дей­ст­во­вать та­ким об­ра­зом, что­бы удов­ле­тво­рить по­треб­ность.

По­треб­но­сти мож­но груп­пи­ро­вать по-раз­но­му. Пя­ти­сту­пен­ча­тую ие­рар­хи­че­скую мо­дель соз­дал Аб­ра­хам Мас­лоу и трех­сту­пен­ча­тую - Ал­дер­фер.

Клас­си­фи­ка­ция Мас­лоу пред­став­ля­ет нам сле­дую­щие по­треб­но­сти:

**-** фи­зио­ло­ги­че­ские ( жа­ж­да, го­лод, сон, сек­су­аль­ные ),

**-** по­треб­ность в безо­пас­но­сти,

**-** со­ци­аль­ные по­треб­но­сти (лю­бовь, при­над­леж­ность к оп­ре­де­лен­ной со­ци­аль­ной груп­пе),

**-** по­треб­ность в ува­же­нии (са­мо­ува­же­ние, ус­пех, ста­тус),

**-** по­треб­ность в са­мо­вы­ра­же­нии.

Мас­лоу ут­вер­жда­ет [12], что наи­бо­лее силь­ная по­треб­ность оп­ре­де­ля­ет по­ве­де­ние до тех пор, по­ка она не удов­ле­тво­ре­на. Удов­ле­тво­рен­ная по­треб­ность боль­ше не оп­ре­де­ля­ет по­ве­де­ние, то есть не дей­ст­ву­ет как фак­тор мо­ти­ва­ции.

По­треб­но­сти удов­ле­тво­ря­ют­ся в оп­ре­де­лен­ном по­ряд­ке. Фи­зио­ло­ги­че­ские по­треб­но­сти и по­треб­ность в безо­пас­но­сти - это пер­вич­ные по­треб­но­сти, ко­то­рые долж­ны быть удов­ле­тво­ре­ны пре­ж­де, чем по­треб­но­сти бо­лее вы­со­ко­го уров­ня смо­гут оп­ре­де­лять по­ве­де­ние. На­при­мер, уси­ле­ние чув­ст­ва го­ло­да ста­вит по­треб­ность в пи­ще на цен­траль­ное ме­сто в по­ве­де­нии че­ло­ве­ка, ото­дви­гая в сто­ро­ну дру­гие (на­при­мер, удов­ле­тво­ряю­щие по­треб­но­сти в соб­ст­вен­ном раз­ви­тии). По мне­нию Мас­лоу, ес­ли су­ще­ст­ву­ют две оди­на­ко­во силь­ные по­треб­но­сти, то до­ми­ни­ру­ет по­треб­ность бо­лее низ­ко­го уров­ня.

Та­ким об­ра­зом, ус­ло­вия и си­туа­ция со сво­ей сто­ро­ны оп­ре­де­ля­ют, ка­кие по­треб­но­сти бу­дут до­ми­ни­ро­вать. По­треб­но­сти, свя­зан­ные с ува­же­ни­ем лич­но­сти и в этом смыс­ле яв­ля­ют­ся ин­ди­ви­ду­аль­ны­ми. Сле­до­ва­тель­но, в од­ной и той же си­туа­ции у раз­ных лю­дей мо­гут су­ще­ст­во­вать раз­ные по­треб­но­сти, а из­ме­не­ние си­туа­ции вле­чет за со­бой из­ме­не­ние по­треб­но­стей од­но­го че­ло­ве­ка.

Ра­бо­та как та­ко­вая мо­жет дать воз­мож­ность для удов­ле­тво­ре­ния по­треб­но­стей. В том слу­чае час­то речь идет о по­треб­но­стях бо­лее вы­со­ко­го уров­ня, свя­зан­ных с ува­же­ни­ем и са­мо­вы­ра­же­ни­ем. С дру­гой сто­ро­ны, ра­бо­та мо­жет быть спо­со­бом изы­ски­вать воз­мож­но­сти для удов­ле­тво­ре­ния та­ких по­треб­но­стей вне ра­бо­ты, и то­гда до­ми­ни­ру­ют по­треб­но­сти бо­лее вы­со­ко­го уров­ня, свя­зан­ные с ус­ло­вия­ми и фак­то­ра­ми безо­пас­но­сти.

*3) Теория ожиданий ( Врум, Портер, Лоулер и др. ).*

Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности.

Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит отценности вознаграждения (желательности) и его достижимости (реальности получения вознаграждения, “ценности ожиданий”).

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Ес­ли же ожи­да­ния не осу­ще­ст­в­ля­ют­ся, пре­пят­ст­вия к дос­ти­же­нию це­ли по­ро­ж­да­ют ощу­ще­ние тщет­но­сти уси­лий. Чем боль­ше для че­ло­ве­ка важ­ность (цен­ность) не­дос­тиг­ну­той це­ли, тем боль­ше ощу­ще­ние тщет­но­сти. В сле­дую­щий раз, мо­жет быть, бу­дет не­мно­го сни­жен и уро­вень це­ли и, ес­ли цель не осу­ще­ст­вит­ся не­сколь­ко раз, сни­зит­ся оцен­ка ре­аль­но­сти ее достижения и мо­ти­ва­ция умень­шит­ся. “Сто­ит ли пы­тать­ся...” Ощу­ще­ние тщет­но­сти сни­жа­ет мо­ти­ва­цию, а низ­кая мо­ти­ва­ция умень­ша­ет исполнительский вклад, ос­лож­ня­ет дос­ти­же­ние це­ли и вы­зы­ва­ет еще большее ощу­ще­ние тщет­но­сти. Круг за­мы­ка­ет­ся.

От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.

*4) Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию.*

Спо­соб управ­ле­ния и ор­га­ни­за­ци­он­ный кли­мат яв­ля­ют­ся фак­то­ра­ми, влияю­щи­ми на мо­ти­ва­цию в рам­ках пред­при­ятия. Это так на­зы­вае­мые посред­ни­че­ские пе­ре­мен­ные, то есть их влия­ние ли­бо по­ро­ж­да­ет мо­ти­ва­цию, ли­бо пре­пят­ст­ву­ет ей. Дру­ги­ми та­ки­ми си­туа­ци­он­ны­ми фак­то­ра­ми яв­ля­ют­ся меж­лич­но­ст­ные от­но­ше­ния на ра­бо­чем мес­те, дав­ле­ние на ра­бо­те в дан­ный мо­мент, ис­поль­зо­вав­ший­ся про­из­вод­ст­вен­ный ме­тод, а так­же су­ще­ст­вую­щие на пред­при­ятии куль­ту­ра и груп­по­вые нор­мы.

В тео­рии Герц­бер­га эти мо­мен­ты от­но­сят­ся к ги­гие­ни­че­ским фак­то­рам, то есть спо­соб ре­ше­ния та­ких во­про­сов ли­бо вы­звал не­удов­ле­тво­рен­ность, ли­бо сде­лал си­туа­цию ней­траль­ной, но не соз­дал мо­ти­ва­цию. В тео­ри­ях ожи­да­ний та­кие фак­то­ры си­туа­ции и внеш­ней сре­ды яв­ля­ют­ся те­ми переменны­ми, ко­то­рые оп­ре­де­ля­ют оцен­ку же­ла­тель­но­сти це­ли и возможности ее дос­ти­же­ния. К при­ме­ру, ис­поль­зо­вав­ший­ся производственный ме­тод уже ог­ра­ни­чи­ва­ет под­дер­жа­ние удов­ле­тво­ре­ния потреб­но­сти в са­мо­вы­ра­же­нии как силь­ной це­ли. С дру­гой сто­ро­ны, поведение ру­ко­во­ди­те­ля и спо­соб управ­ле­ния в зна­чи­тель­ной сте­пе­ни опреде­ля­ют мо­ти­ва­цию и дос­ти­же­ния его под­чи­нен­ных. На ос­но­ве деятельно­сти ру­ко­во­дителя под­чи­нен­ные де­ла­ют вы­во­ды о том, ка­кие достиже­ния воз­на­гра­ж­да­ют­ся, а ка­кие - нет и что сле­ду­ет из ка­ж­до­го спо­со­ба дея­тель­но­сти.

Си­туа­ци­он­ные фак­то­ры за­час­тую пре­пят­ст­ву­ют ра­бот­ни­ку в вы­пол­не­нии за­да­ния же­лае­мым спо­со­бом (на­при­мер, от­сут­ст­вие ин­ст­ру­мен­та­рия), и таким об­ра­зом по­яв­ля­ют­ся пре­пят­ст­вия на пу­ти к дос­ти­же­нию це­ли. Например, из ме­то­дов управ­ле­ния ру­ко­во­ди­те­ля или про­во­ди­мой на предпри­ятии кад­ро­вой по­ли­ти­ки де­ла­ет­ся вы­вод о том, что дос­ти­же­ние це­ли ни в ко­ем слу­чае не по­вле­чет за со­бой же­лае­мо­го воз­на­гра­ж­де­ния. Препятствия, ви­ди­мые на пу­ти к дос­ти­же­нию це­ли, соз­да­ют ощу­ще­ние тщетно­сти и сни­жа­ют мо­ти­ва­цию.

Од­ним из пре­пят­ст­вий мо­жет быть так­же не­дос­та­точ­ность соб­ст­вен­ных спо­соб­но­стей по от­но­ше­нию к дан­но­му за­да­нию. По этой при­чи­не исполнение не­удач­но, и в сле­дую­щий раз мо­ти­ва­ция при та­ком за­да­нии будет еще ни­же. Ус­пех при ис­пол­не­нии за­да­ния, на­про­тив, сти­му­ли­ру­ет моти­ва­цию в со­от­вет­ст­вую­щей ра­бо­те. Сле­до­ва­тель­но, ка­че­ст­во за­да­ний, давае­мых ра­бот­ни­ку, в со­от­но­ше­нии с его спо­соб­но­стя­ми и мас­тер­ст­вом также влия­ет на мо­ти­ва­цию.

С дру­гой сто­ро­ны, лич­ность ра­бот­ни­ка ока­зы­ва­ет влия­ние в тех слу­ча­ях, ко­гда вид­ны при­чи­ны ус­пе­ха и не­удач. Не­до­оце­ни­ваю­щий се­бя че­ло­век пере­но­сит на се­бя да­же ма­лень­кий уп­рек или не­уда­чу, а дру­гой ищет причину вне се­бя - за­час­тую у не­го ви­но­ва­ты на­чаль­ни­ки, ру­ко­во­дство или ус­ло­вия тру­да.

Сле­до­ва­тель­но, “я”, или пред­став­ле­ние о са­мом се­бе, - это та­кая личностная чер­та, ко­то­рая влия­ет на опыт­ность ра­бот­ни­ка, фор­ми­руе­мые на этой ос­но­ве ожи­да­ния и, та­ким об­ра­зом, на мо­ти­ва­цию в ра­бо­те. Дру­ги­ми по­доб­ны­ми фак­то­ра­ми, свя­зан­ны­ми с че­ло­ве­ком, яв­ля­ют­ся лич­ность, способно­сти и уме­ние, цен­но­сти и по­треб­но­сти ра­бот­ни­ка, а так­же ожидания, сфор­ми­ро­ван­ные на ос­но­ве его бо­лее ран­не­го жиз­нен­но­го опы­та. По сум­ме этих фак­то­ров ко­го-то боль­ше мо­ти­ви­ру­ют внут­рен­ние потребности в са­мо­вы­ра­же­нии и ува­же­нии, то есть по­треб­но­сти бо­лее высоко­го уров­ня, а ко­го-то - по­треб­но­сти, иду­щие из­вне и на­прав­лен­ные на из­бе­жа­ние не­при­ят­ных пе­ре­жи­ва­ний и ус­ло­вий и на по­лу­че­ние раз­лич­ных воз­на­гра­ж­де­ний, удов­ле­тво­ряю­щих по­треб­но­сти бо­лее низ­ко­го уров­ня.

*5) Потребности в достижении, присоединении и власти как фактор поведения на работе.*

С точ­ки зре­ния управ­ле­ния по ре­зуль­та­там ос­нов­ны­ми яв­ля­ют­ся три ти­па мо­ти­ва­ции:

***-*** *По­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли*

Ра­бот­ник, имею­щий зна­чи­тель­ную по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли, ставит се­бе вы­со­кие, но ре­аль­ные це­ли. Для не­го важ­ны хо­ро­шие достижения.

***-*** *По­треб­ность в при­сое­ди­не­нии*

Ра­бот­ник, ис­пы­ты­ваю­щий по­треб­ность в при­сое­ди­не­нии, це­нит человеческие от­но­ше­ния и друж­бу и под­дер­жи­ва­ет их. Та­кой че­ло­век мо­жет быть весь­ма эф­фек­ти­вен при вы­пол­не­нии за­да­ний, тре­бую­щих груп­по­вой рабо­ты.

***-*** *По­треб­ность во вла­сти*

Ра­бот­ник, имею­щий по­треб­ность во вла­сти, хо­чет об­ла­дать возможностью вли­ять на дру­гих и по­это­му ищет та­кие за­да­ния и долж­но­сти, где у не­го был бы со­от­вет­ст­вую­щий ста­тус, даю­щий воз­мож­ность использовать власть и ав­то­ри­тет.

Что­бы ис­поль­зо­вать свои ре­сур­сы эф­фек­тив­но, пред­при­ятия долж­ны искать для вы­пол­не­ния ка­ж­до­го за­да­ния та­ко­го че­ло­ве­ка, чья ос­нов­ная мотива­ция со­от­вет­ст­ву­ет осо­бен­но­стям за­да­ния. Ес­ли ра­бот­ник, имею­щий потреб­ность в дос­ти­же­нии це­ли, мог бы ус­пеш­но спра­вить­ся с весь­ма сложным за­да­ни­ем, за вы­пол­не­ние ко­то­ро­го он один нес бы от­вет­ст­вен­ность, то, по­лу­чив за­да­ние, важ­ное, но с боль­шой сте­пе­нью ру­тин­но­сти и разделени­ем от­вет­ст­вен­но­сти на мно­гих ра­бот­ни­ков, он, оче­вид­но, это задание не вы­пол­нит. Прав­да, мо­ти­ва­ция не все­гда со­хра­ня­ет­ся в неизменном ви­де. На нее ока­зы­ва­ют зна­чи­тель­ное влия­ние как си­туа­ция, так и ра­бо­чая об­ста­нов­ка в ор­га­ни­за­ции.

Лит­ви­нов вы­де­лил два ти­па мо­ти­ва­ции. Один тип про­яв­ля­ет­ся у руководи­те­лей, на­хо­дя­щих­ся на та­ких долж­но­стях, ко­то­рые тре­бу­ют усер­дия и пред­при­им­чи­во­сти, дру­гой - при долж­но­стях, тре­бую­щих ко­ор­ди­на­ции и ин­те­гра­ции.

Макк­ле­ланд за­ни­мал­ся изу­че­ни­ем мо­ти­ва­ции биз­нес­ме­нов и при­шел к вы­во­ду, что для ра­бот­ни­ков, имею­щих по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли, типич­ным яв­ля­ет­ся сле­дую­щее:

1. им нра­вят­ся си­туа­ции, в ко­то­рых воз­мож­но взять на се­бя ответственность за на­хо­ж­де­ние ре­ше­ния про­бле­мы. Их не ин­те­ре­су­ют ситуации, в ко­то­рых мож­но до­би­вать­ся ус­пе­ха бла­го­да­ря слу­чай­но­стям, они хо­тят са­ми вли­ять на ко­неч­ный ре­зуль­тат;
2. од­на­ко они не хо­тят ид­ти на слиш­ком боль­шой риск, а ста­вят се­бе уме­рен­ные це­ли, где риск про­счи­тан и пред­ска­зу­ем;
3. имею­щие по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли хо­тят кон­крет­ной об­рат­ной свя­зи, на­сколь­ко хо­ро­шо они справ­ля­ют­ся с за­да­ни­ем. Мо­жет быть, по­это­му имею­щие по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли ве­ли­ко­леп­но чув­ст­ву­ют се­бя в дело­вой жиз­ни, по­сколь­ку она по­сто­ян­но соз­да­ет си­туа­ции, где це­нит­ся успех. Макк­ле­ланд от­ме­ча­ет, что для имею­щих по­треб­ность в дос­ти­же­нии це­ли пред­при­ни­ма­те­лей день­ги са­ми по се­бе ред­ко зна­чат очень мно­гое. Однако они важ­ны как по­ка­за­тель ус­пе­ха.

С точ­ки зре­ния со­хра­не­ния мо­ти­ва­ции важ­но знать ре­зуль­та­ты исследова­ния Эд­га­ра Шей­на, ко­то­рые по­ка­зы­ва­ют на­ли­чие в мо­ти­ва­ции к рабо­те 5 - 7 -лет­них от­рез­ков вре­ме­ни. Ес­ли со­дер­жа­ние ра­бо­ты не ме­ня­ет­ся пол­но­стью или зна­чи­тель­но, то мо­ти­ва­ция яв­но сни­жа­ет­ся че­рез 5 лет.

*Не­ко­то­рые прак­ти­че­ские воз­мож­но­сти обес­пе­че­ния соб­ст­вен­ной мотива­ции к ра­бо­те*[6]*:*

1. Нуж­но по­за­бо­тить­ся о том, что­бы быть хо­ро­шо от­дох­нув­шим, бод­рым и дея­тель­ным.
2. От­но­сить­ся по­ло­жи­тель­но к ра­бо­те и жиз­ни. Ор­га­ни­зо­вать на ра­бо­чем мес­те кру­жок “лю­би по­не­дель­ник”, по­сколь­ку по­не­дель­ник - это очень тяжелый день не­де­ли.
3. С по­мо­щью хо­ро­ших ув­ле­че­ний мож­но сде­лать соб­ст­вен­ную мотивацию бо­лее мно­го­сто­рон­ней и под­дер­жи­вать ду­шев­ную бод­рость. Актив­но раз­ви­вать се­бя, ук­ре­п­ляя и ис­поль­зуя свои силь­ные сто­ро­ны и исправ­ляя свои не­дос­тат­ки, с ко­то­ры­ми дей­ст­ви­тель­но нуж­но что-то делать. По­за­бо­тить­ся о том, что­бы был лич­ный план раз­ви­тия на год и на 2 - 3 го­да.
4. Сде­лать бо­лее при­ят­ным свое ок­ру­же­ние на ра­бо­те.
5. По­за­бо­тить­ся о том, что­бы не де­лать од­ну и ту же, по­вто­ряю­щую­ся рабо­ту слиш­ком дол­го. Постараться, чтобы ра­бо­та су­ще­ст­вен­но ме­ня­лась с ин­тер­ва­лом в 5-7 лет. Это возможно, если за­нять в этом во­про­се правильную по­зи­цию.
6. Оп­ре­де­лить для се­бя на бли­жай­шие го­ды на ос­но­ве соб­ст­вен­ных потреб­но­стей раз­лич­ные аль­тер­на­тив­ные ва­ри­ан­ты про­дви­же­ния по служ­бе как в своем тру­до­вом кол­лек­ти­ве, так и вне его. Оп­ре­де­лить мероприятия, с по­мо­щью ко­то­рых осу­ще­ст­в­ле­ние аль­тер­на­тив­но­го ва­ри­ан­та карь­е­ры бу­дет наи­бо­лее ве­ро­ят­ным, и со­ста­вить вре­мен­ной план осу­ще­ст­в­ле­ния мероприятий. Ес­ли это воз­мож­но, об­су­дить во­прос с на­чаль­ни­ком и коллегами. Од­на­ко глав­ную от­вет­ст­вен­ность за раз­ви­тие карь­е­ры в це­лях сохра­не­ния мо­ти­ва­ции к ра­бо­те нуж­но не­сти са­мо­му.
7. Быть от­кро­вен­ным с кол­ле­га­ми и осу­ще­ст­в­лять бе­зо­го­во­роч­ную, непо­сред­ст­вен­ную об­рат­ную связь по их тру­до­вым дос­ти­же­ни­ям и отношению к Вам. Тре­бовать от них ес­те­ст­вен­ной, дос­та­точ­но ка­че­ст­вен­ной об­рат­ной свя­зи в це­лях раз­ви­тия соб­ст­вен­ной ра­бо­ты и мо­ти­ва­ции. Не замыкать­ся в се­бе, ид­ти к дру­гим.
8. Воз­на­гра­ж­дать се­бя за хо­ро­шие дос­ти­же­ния в ра­бо­те и тре­бо­вать возна­гра­ж­де­ния со сто­ро­ны тру­до­во­го кол­лек­ти­ва. Воз­на­гра­ж­де­ние не всегда долж­но вы­ра­жать­ся в день­гах. Зна­чи­тель­ным мо­ти­ви­рую­щим вознагра­ж­де­ни­ем мо­жет быть воз­мож­ность са­мо­стоя­тель­но рас­пре­де­лять вре­мя, соз­на­тель­но из­бе­гать стрес­со­вых си­туа­ций, чет­кая информированность о воз­мож­но­стях ус­пе­ха.

**1.2. Психологические особенности** **профессиональной деятельности.**

В области прикладной психологии сегодня все более ощущается необходимость в сопряжении знаний в рамках *концепции психологического обеспечения профессиональной деятельности*. Понятно, что имеется в виду не их механическое сложение, не просто составление упорядоченного перечня, а именно их дальнейшая научная разработка, но в органической взаимосвязи[15].

*Деятельность* является одним из фундаментальных понятий в советской психологии и даже когда рассматривается в качестве психологической категории. В то же время это понятие используется столь широко и многозначно, что смысл его становится расплывчатым, теряется его объяснительная сила; в контексте одно значение этого понятия нередко заменяется другим, что создает немалую путаницу [10].

**Деятельность** – это активное взаимодействие человека со средой, в которой он достигает сознательно поставленной цели, возникшей в результате появления у него определенной потребности, мотива (см. схему 2) [18, с. 38].



*Схема 1. Структура деятельности.*

Мотивы и цели могут не совпадать, т.е. действия человека часто не совпадают с тем, для чего он действует.

Деятельность всегда носит опосредованный характер. В роли средств выступают орудия, материальные предметы, знаки, символы и общение с другими людьми. Осуществляя любой акт деятельности, мы реализуем в нем определенные отношения к другим людям, даже если они реально не присутствуют в момент совершения деятельности.

**Трудовая деятельность** *-* это труд человека в том смысле, который придавал ему К.Маркс. Следовательно, трудовая деятельность или труд, есть разновидность деятельности применительно к социальной форме движения материи. Трудовая деятельность представляет собой не только целесообразную производительную деятельность, но и производительное расходование человеческого мозга, мускулов, нервов, рук и так далее, то есть работу в том физическом смысле, который правомерно используется в физиологии труда. Таким образом, *трудовая деятельность* есть диалектическое единство целесообразной производительной деятельности и работы человека [19, с. 16].

Логическим отрицанием трудовой деятельности является *нетрудовая деятельность.* Это непроизводительная человеческая деятельность, которая не является общественно полезным трудом и, следовательно, не производит стоимости [19, с. 16].

Психологи в анализе семантики понятий обобщают интерпретации, сложившиеся в других научных дисциплинах, но встречается и значительная полисемия вида: «деятельность - активность - работа - труд» или «деятельность - поведение», «труд - поведение - деятельность». Центром является основное понятие - «деятельность», а его семантические эквиваленты расположены как бы на периферии (см. схему 2).



*Схема 2. Семантический граф понятия «деятельность». Линии означают отношения полной или частичной синонимии. Для простоты не показаны парные синонимии «активность - труд» и «работа - поведение», которые имеют или могут иметь место.*

**Объект труда** – это внешне представляемая осязаемая реальность, с которой приходится иметь дело профессионалу на его трудовом посту.

**Предмет труда** – это набор взаимосвязанных признаков, свойств вещей, процессов, явлений, выделяемых самим субъектом и как бы противостоящих ему в труде. Этот набор свойств, признаков не обязательно совпадает с признаками и свойствами одного конкретного вещественного объекта, выделяемого неспециалистами (обыденным сознанием), а сами эти свойства, признаки могут быть очень разнообразными – явными и скрытыми, статичными и изменчивыми, связанными для субъекта труда, профессионала в некоторую систему [8].

В силу диалектического единства и противоположности целесообразной производительной деятельности и работы, то есть конкретного и абстрактного труда, в трудовой деятельности можно выделить две логически противоположные разновидности: *профессиональную* и *непрофессиональную* деятельности.

**Профессиональная деятельность** определяется как профессия, то есть как «род трудовой деятельности… человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы».

*Непрофессиональная* *деятельность* может бить определена «от противного» как трудовая деятельность, не требующая специальных знаний и умений, а представляющая собой простое расходование человеческой рабочей силы, не создающие иной потребительной стоимости, кроме самой стоимости (например, труд подсобника) [19, с. 17].

**Карьера** - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовы­ражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельно­сти. Например, получение больших полномочий, более высо­кого статуса, престижа, власти, большего количества денег [16].

**Карьера** - это не только продвижение по службе. Можно гово­рить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т. п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Необходимо отметить также, что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью [5].

Иначе говоря, **карьера** *-* это индивидуально осознанные по­зиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятель­ностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают несколько видов карьеры [3]:

*Карьера внутриорганизационная -* означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

*Карьера межорганизационная -* означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

*Карьера специализированная -* характеризуется тем, что кон­кретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятель­ности проходит различные стадии развития: обучение, поступле­ние на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пен­сию. Эти стадии конкретный работник может пройти последова­тельно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стад начальником отдела сбыта другой организации Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе. Еще пример, начальник отдела кадров назначен на должность зам. Директора по управлению персоналом организации, где он работает.

*Карьера неспециализированная* - этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек дол­жен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сто­рон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры рабо­тали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специ­альных знаний (которые в любом случае потеряют свою цен­ность через 5 лет) и одновременно владеет целостным пред­ставлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

*Карьера вертикальная -* вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом слу­чае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

*Карьера горизонтальная* - вид карьеры, который предполагает перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной слу­жебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выпол­нение роли руководителя временной целевой группы, про­граммы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

*Карьера скрытая -* вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен огра­ниченному кругу работников, как правило, имеющих обшир­ные деловые связи вне организации. Под центростремитель­ной карьерой понимается движение к ядру, руководству орга­низации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные об­ращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занима­емой должности.

*Карьера ступенчатая -* вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

***Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия всех видов карьер***[11]. Это взаимодейст­вие предполагает выполнение ряда конкретных задач*,* а именно:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;

- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;

- обеспечить открытость процесса управления карьерой;

- устранять "карьерные тупики", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

- повышать качество процесса планирования карьеры;

формировать наглядные и воспринимаемые критерии служеб­ного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;

- изучать карьерный потенциал сотрудников;

- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- определять пути служебного роста, которые помогут удов­летворить количественную и качественную потребность в пер­сонале в нужный момент времени и в нужном месте.

*Планирование и контроль* деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предпо­лагаемого увольнения с работы необходимо организовать плано­мерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

В деятельности службы управления персоналом по планированию карьеры работников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей фирмы (гарантирование вложений в подготовку работников, обеспечение их лояльности интересам фирмы, уменьше­ние текучести, эффективное использование) с индивидуальными ин­тересами и целями самих работников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по планированию карьеры строится на индиви­дуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

В 1909 г. немецкий ученый Оствальд (1853-1932 гг.) на основе исследования творческих биографий великих ученых обнаружил, что вы­соких результатов добились люди с разными и даже противоположными типами характера. При этом некоторые из них по проявлениям своего ха­рактера воспринимались окружающими, как люди заурядные. В своей кни­ге «Великие люди» Оствальд сформулировал гипотезу, что *нужно выяв­лять не то; какие черты характера лучшие для высоких результатов, а то, какие условия способствуют в наибольшей степени достижению этих ре­зультатов*.

Сегодня гипотеза Оствальда получила широкое теоретическое и практи­ческое подтверждение.

Управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности служ­бы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготов­ки и повышения квалификации работников обусловливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемеще­ние и т. п.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работ­ников включает:

• ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностя­ми продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

• регулярное информирование и консультирование по открываю­щимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;

• разработку программ поддержки и психологического консульти­рования, противодействующих кризисам карьеры;

• перемещение работников по трем направлениям:

1. продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста

2) горизонтальное перемещение (ротация)

3) понижение.

***Этапы служебно-профессионального продвижения.***

Понятия "*служебно-профессиональное продвижение*" и "*карь­ера*" являются близкими, но неодинаковыми. Термин "служебно-профессиональное продвижение" является наиболее привычным для нас, так как термин "карьера" в нашей специальной литерату­ре и на практике фактически не использовался.

Под*служебно-профессиональным продвижением* понимается предлагаемая организацией последовательность различных сту­пеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), ко­торые сотрудник потенциально может пройти.

Под*карьерой* же понимаетсяфактическая последователь­ность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, поло­жений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике проис­ходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Рассмотрим систему служебно-профессионального продви­жения на примере линейных руководителей организации, сложившуюся в нашей стране. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей:

**1 этап *-*** работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Спе­циалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способ­ных и склонных к руководящей работе, и готовят их к конкрет­ной деятельности в подразделениях организации.

Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказы­вается консультационная помощь.

**2 этап *-*** работа с молодыми специалистами, приня­тыми в организацию. Молодым специалистам назначается ис­пытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, вы­данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажи­ровки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информа­ция об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и зано­сится в информационную базу данных о кадрах организации.

**3 этап *-*** работа с линейными руководителями низ­шего звена управления. На этом этапе к отобранным линей­ным руководителям низшего звена (мастера, начальники уча­стков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих кол­лективах и прошедших тестирование.

В течение всего периода (2-3 года) с данной группой про­водится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обуча­ются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлага­ются для выдвижения на вакантные должности начальников более крупных подразделений, их заместителей, предваритель­но пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

**4 этап *-*** работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформиро­вавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их замести­тели. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена за­крепляется наставник-руководитель высшего звена для инди­видуальной работы с ним.

*Руководитель-наставник* специалисты подразделений управ­ления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента совместно составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руко­водителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности своей организации (подразделения).

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена, которое выявляет их профессиональные навыки, уме­ние управлять коллективом, профессионально решать слож­ные производственных задачи. На основании анализа резуль­татов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении его по службе.

**5 этап** *-* работа с линейными руководителями выс­шего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требо­ваниям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ори­ентироваться в производственных, финансовых, кадровых во­просах и квалифицированно действовать в экстремальных со­циально-экономических и политических ситуациях.

*Ротация,* то есть перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и сред­него звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специаль­ная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.) с участием специалистов соответствующих подразделе­ний управления персоналом и привлечением при необходимо­сти независимых экспертов.

* 1. **Направления и условия развития личности в профессиональной деятельности.**

В самом общем виде развитие личности можно представить как процесс её вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней. Этапы развития личности в относительно стабильной общности называются фазами развития личности:

**1**. Становление личности. Предполагает активное усвоение действующих в общности норм и овладение соответствующими формами и средствами деятельности. Принеся с собой в новую группу всё, что составляет его индивидуальность, субъект не может осуществить потребность проявить себя как личность раньше, чем освоит действующие в группе нормы (нравственные, учебные, производственные) и овладеет теми приёмами и средствами деятельности, которыми владеют другие члены группы.

**2**. Порождается обостряющимися противоречиями между достигнутым результатом адаптации - тем, что субъект стал таким, "как все" в группе и не удовлетворяемой на первом этапе потребностью индивида в максимальной персонализации. На этой фазе нарастает поиск средств и способов для обозначения своей индивидуальности, её фиксации. 3.Детерминируется противоречиями между сложившимися на предидущей фазе стремлением субъекта быть идеально представленным в других своими особенностями и значимыми для него отличиями - с одной стороны, и потребностью общности принять, одобрить и культивировать лишь те демонстрируемые им индивидуальные особенности, которые ей импонируют, соответствуют её ценностям, стандартам, способствуют успеху совместной деятельности с другой стороны.

Было бы неверно понимать отношение к карьерному росту односторонне, только как проявление активности, избирательности выгоды со стороны человека. Здесь имеет место взаимодействие, поскольку профессия также воздействует на субъекта. Это воздействие характеризуется тем, какие чувства, образы, мысли, возникают в сознании под влиянием профессии и карьерного роста и, что особенно существенно, теми объективными требованиями, которые профессия предъявляет к человеку [4].

В систему субъективных свойств личности включаются жизненные планы человека, его мотивы и цели деятельности.

Особый интерес представляет мотивационная сторона личности. Склонность к карьерному росту пробуждается в связи с такими индивидуальными особенностями, благодаря которым человек может полнее и глубже отразить специфическое содержание деятельности. В связи с этим в самой личности могут происходить некоторые психологические изменения, изменяется ее жизненная направленность. Человек увлечен деятельностью не ради нее самой, а ради того морального удовлетворения, которое приносит сам факт продвижения по «карьерной лестнице». И чем сильнее эта потребность, тем менее удельный вес различных побочных мотивов [23].

**ВЫВОДЫ**

Теоретический анализ данной проблемы показал, что высокий уровень в профессиональной направленности - характеризуется единством структуры мотивов личности, которая отражает интересы личности в системе профессионального самоопределения и желание продвижения по «карьерной лестнице». Следует отметить значительную роль характерологических особенностей личности и уровня развития ее способностей. Однако в этой взаимосвязи профессиональной направленности, черт характера и способностей ведущая роль преобладающему мотиву.

Для развития мотива для достижения карьерного роста необходима такая организация деятельности человека, которая актуализировала бы противоречие между требованиями предпочитаемой деятельности и ее личностным смыслом для человека.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

Так же следует выделить основные термины:

**Объект труда** – это внешне представляемая осязаемая реальность, с которой приходится иметь дело профессионалу на его трудовом посту.

**Предмет труда** – это набор взаимосвязанных признаков, свойств вещей, процессов, явлений, выделяемых самим субъектом и как бы противостоящих ему в труде. Этот набор свойств, признаков не обязательно совпадает с признаками и свойствами одного конкретного вещественного объекта, выделяемого неспециалистами (обыденным сознанием), а сами эти свойства, признаки могут быть очень разнообразными – явными и скрытыми, статичными и изменчивыми, связанными для субъекта труда, профессионала в некоторую систему [8].

**Трудовая деятельность** *-* это труд человека в том смысле, который придавал ему К.Маркс. Следовательно, трудовая деятельность или труд, есть разновидность деятельности применительно к социальной форме движения материи. Трудовая деятельность представляет собой не только целесообразную производительную деятельность, но и производительное расходование человеческого мозга, мускулов, нервов, рук и так далее, то есть работу в том физическом смысле, который правомерно используется в физиологии труда.

**Карьера** - это не только продвижение по службе. Можно гово­рить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т. п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Необходимо отметить также, что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью [5].

**Объект труда** – это внешне представляемая осязаемая реальность, с которой приходится иметь дело профессионалу на его трудовом посту.

**Предмет труда** – это набор взаимосвязанных признаков, свойств вещей, процессов, явлений, выделяемых самим субъектом и как бы противостоящих ему в труде. Этот набор свойств, признаков не обязательно совпадает с признаками и свойствами одного конкретного вещественного объекта, выделяемого неспециалистами (обыденным сознанием), а сами эти свойства, признаки могут быть очень разнообразными – явными и скрытыми, статичными и изменчивыми, связанными для субъекта труда, профессионала в некоторую систему [8].

**ГЛАВА II**

**МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ КАРЬЕРНОГО РОСТА ЛИЧНОСТИ**

**ПРОИЗВОДСТВЕННО - ТОРГОВОГО ЧУП «МАЛССЕРВИС».**

*«Скрытое научение является основной формой приобретения информации об окружающем мире… я полагаю, что значение бессознательных процессов в когнитивной сфере является первостепенным».*

*Артур Ребер.*

**2.1. Диагностика мотивационной среды Производственно - торгового ЧУП «Малссервис».**

Общий механизм формирования мотивации к труду состоит в том, чтобы предоставить человеку возможность извлекать из своей работы максимум положительных эмоций, посредствам удовлетворения своих потребностей.

Если проанализировать все рассмотренные "прошлые" психодиагностические подходы, то можно увидеть в них ряд признаков, которые использует современный психолог-диагностик. Своеобразная преемственность наблюдается в следующем:

1. Целостный подход к оценке человека - Человек воспринимался диагностами в целом, включая внешний вид, личностные свойства и профессионально важные качества. Целостность личности - один из основных ориентиров для психологической диагностики и сегодня.

2. Создание экстремальных ситуаций - Напряженные условия экзаменов, испытания между жизнью и смертью ослабляли психологические защиты и позволяли диагностировать истинные личностные свойства и возможности человека. Современные психодиагностические процедуры также включают в себя приемы создания напряженности и стрессогенности.

3. Тестирование имело социальную направленность и никогда не использовалось для праздного развлечения. Психодиагностика всегда оперативно реагировала на актуальные потребности общества и выступала одним из возможных рычагов влияния на общественную и хозяйственную жизнь.

Психологическая диагностика заимствовала у экспериментальной психологии количественный принцип, превратившийся в методологический. Он составляет основу всех процедур и оценок диагностических возможностей тестов. Экспериментальная психология стимулировала развитие психодиагностики разработкой многочисленных процедур и приемов.

По современным взглядам, психологический механизм мотивации поведения и побуждающая сила работников, зависит не только от того, какие вознаграждения обещает руководство, но и других факторов.

Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей называют **мотивационной средой**.

Мотивационная среда должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития предприятия. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый работник должен видеть связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями [14].

*Какие условия для этого должны быть созданы руководителем предприятия?*

Желаемые результаты должны быть, как можно более четко определены. Каждый, должен знать какой результат является для данного предприятия желаемым, и этот результат должен быть определен операционально (т.е. быть измеримым), чтобы работник был уверен в однозначности и объективности оценка, достигнутого им результата.

С точки зрения мотивации, очень важно, чтоб результаты были представлены в качестве официальной и доступной информации. Для этого на предприятии должно быть определено очень четко, какое участие и какие результаты будут поощряться. То же самое относится и к ожидаемым последствиям. Работник должен быть уверен, что существует связь между необходимым результатом и ожидаемыми последствиями. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором.

Оценка полезности усилий существенно зависит от оценки достижимости результата, от того, как сам исполнитель оценивает свои возможности. *И трудность задачи здесь – это не уровень квалификационной работы, а то насколько трудной для себя считает ее исполнитель.* Однако, нередко, заниженная либо завышенная самооценка может создавать искажения в представлении о достижимости результата.

Субъективная оценка сложности работы в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость того либо иного результата.

К числу наибольших «известных» недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду работников различных предприятий, относятся:

1. отсутствие уверенности у работников объективной оценки их деятельности;
2. отсутствие четко сформированных критериев оценки достижения высоких результатов;
3. неудовлетворенность справедливостью поощрения, либо недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;
4. малая привлекательность используемых форм поощрения.
5. «размыто» представление о значимости руководства, его действий по отношению к подчиненным.

Анализ мотивационной среды предполагает выделение мотивационных условий существенно не удовлетворяющих тому, что должно быть.

Для оценки мотивационной среды работников Производственно - Торгового ЧУП «Малссервис» был использован опросник представленный в приложении 1. Этот опросный лист с указанием задания, но без интерпретации результатов был размножен на принтере и роздан офисным работникам данного предприятия с заданием заполнить бланк не задумываясь в течение 5-10 минут.

**2.2. Метод естественного наблюдения мотивации карьерного роста личности.**

*«Начать пользоваться новым методом на практике легче, чем выверить его, причем чем точнее метод, тем с большей осторожностью его надо использовать».*

*Р.Ф. Бейлс*

При изучении поведения и мотивации людей не всегда есть возможность использовать для этой цели экспериментальный метод и обеспечить должный контроль за релевантными переменными. Иногда же просто полезнее изучить поведение в реальных производственных условиях. Одна из причин ограниченной применимости экспериментального метода — его искусственность. Желая избежать ее, психологи в некоторых случаях предпочитают наблюдать за поведением в реальных условиях, не прибегая ни к каким манипуляциям с независимой переменной. Такое наблюдение и служит основой метода естественного наблюдения. Хотя этот метод не предполагает никаких манипуляций с независимой переменной, психолог, тем не менее, при его использовании получает возможность контролировать ситуацию в определенных пределах [24].

К преимуществам данного метода относится то, что наблюдаемые примеры поведения и ситуации, в которых это поведение имеет место, типичны и соответствуют тому, что происходит в повседневности. В последствии результаты имеют более общий характер, и их легче использовать для решения реальных проблем, ибо они получены в реальных производственных условиях. В конце концов, никто не контролирует ситуации, в которых мы изо дня в день совершаем одни и те же действия, с такой тщательностью, с какой психолог контролирует условия проведения эксперимента.

Это преимущество является одновременно и его основным недостатком. Поскольку исследователи не манипулируют одной из независимых переменных – мотивацией личности, порой им бывает трудно однозначно ответить на вопрос, почему изменились поведение того, за кем велось наблюдение. Второй недостаток этого метода - невозможность повторить наблюдение: нельзя с абсолютной точностью воспроизвести условия, в которых проводился первый эксперимент.

Однако, при использовании естественного наблюдения в обычных условиях, существует не маловажный фактор – разговоры «исследуемых» между собой. В рабочей обстановке страх перед начальством и возможными происками коллег сдерживает проявления искренности, поэтому никто не говорит о своих чувствах прямо.

О людях достоверно известно не многое, но доподлинно известно, что они любят поговорить [20] и, как известно, почти в каждом разговоре есть наличие скрытого смысла. И чтоб узнать о людях немного больше психолог может использовать глубинное слушание.

**Глубинное слушание** – это внимание к игре слов и оговоркам в широком смысле, то есть внимание к каждому слову, к паузам, к странным выражениям [20].

**Глубинная речь** построена на том, что человек, передающий «глубинное» сообщение, даже сам не осознает наличия в его речи скрытого смысла. Таким образом, глубинная речь возникает в условиях неопределенности, сопровождаемых чувством тревоги и эмоциональным напряжением, когда активизируется бессознательные эмоциональные и лингвистические схемы, которые изменяют «отношения» человека с языком [20].

И чтоб не «изобрести колесо», следует придерживаться следующих принципов и условий глубинного слушания:

1. *Условия беседы.* Оптимальными условиями являются неопределенная социальная структура, двусмысленность, неопределенность и тревога. Чем свободнее течет беседа, тем вероятнее, что бессознательные процессы активизируются, и в ее сюжете появится скрытый смысл.
2. *Значение контекста.* Чем больше мы знаем о ситуации разговора, то есть о людях, которые в нем участвуют, проблемах и конфликтах в их отношениях, об их ожиданиях, тем лучше вы знаете что именно искать.
3. *Эмоциональное возбуждение.* Когда уровень эмоционального возбуждения людей, участвующих в разговоре, высок, появление высказываний, содержащих скрытый смысл, становится более вероятным.
4. *Эмоциональная нагрузка.* В эмоционально насыщенной атмосфере разговора, для того чтобы появились скрытые смыслы, должно иметься еще и эмоционально нагруженное содержание.
5. *Социальная цензура.* Чем сильнее внутренняя и внешняя цензура, социальные нормы и другие препятствия к прямому выражению мыслей и чувств, тем вероятнее становится появление глубинной речи.
6. *Тишина.* Чем более неловкими получаются паузы при разговоре, тем с большей уверенностью можно ожидать появления «зашифрованного» сообщения.
7. *Конфликт.* Глубинной речью чаще «обмениваются» участники беседы, которые состоят в конфликте.
8. *Последовательность.* Тема часто имеет второй, скрытый смысл, когда возникает в разговоре после некоторого значимого эмоционально нагруженного эпизода или неловкой тишины.
9. *Выбор темы.* Человек при разговоре выбирает ту тему, которая отвечает его чувствам, возникшим в ходе разговора. Важно понять почему он выбрал именно эту тему.
10. *Выбор лексики.* Следует обращать внимание на то, какие именно слова выбирает человек в ходе беседы.
11. *Соответствие.* Высказывание является элементом глубинной речи, если аллюзии соответствуют контексту разговора.

Для осуществления метода естественного наблюдения, я приходил на фирму Производственно - Торгового ЧУП «Малссервис» через один – два дня в течении двух недель. Знакомился с коллективом, задавал наводящие вопросы (например: А хотели бы Вы сами стать начальником своего отдела?), просто присутствовал при работе, делая пометки какое при этом поведение у работников данной фирмы.

Самой главной моей целью было выявить из общения те мотивы, коими руководствуются офисные работники данной фирмы при продвижению по службе, а так же обратить внимание на их общение в своем трудовом коллективе.

Большим подспорьем естественного наблюдения, может являться метод опроса или анкетирование.

**Анкеты** - более удобный и дешевый способ получения информации от многочисленной группы людей. В современной организационной психологии использование анкет - наиболее распространенный способ получения информации от персонала. Поскольку условия анкетирования позволяют работнику сохранить анонимность, он отвечает на вопросы более свободно и откровенно. Кроме того, заполняя анкету, люди могут не спешить и более тщательно формулировать свои ответы, которые нередко оказываются заслуживающими большего доверия, нежели ответы на вопросы интервьюера.

Однако, проведение любого опроса, независимо от того, каким способом предполагается собирать информацию, сопряжено с решением двух принципиальных проблем:

1) какие вопросы будут задавать;

2) кого будут опрашивать.

Респонденты могут потратить на заполнение анкет столько времени, сколько им нужно, их никто не торопит, напротив, им создают условия для того, чтобы они изложили свое мнение с максимальной полнотой. Насколько полезными окажутся ответы респондентов, зависит от умения последних формулировать мысли и описывать чувства [25].

При исследовании мотивации личности пред проведением метода естественного наблюдения мною было проведено анонимное анкетирование (см. анкету в приложении 2). По его результатам я смог сделать вывод, что большинство сотрудников Производственно - Торгового ЧУП «Малссервис» заинтересованы в продвижении по службе.

В мотивации стремления*, карьерный рост – это желание полнее раскрыть свои профессиональные способности и возможности, попробовать себя в новом качестве.*

Так же немаловажную роль играет материальная заинтересованность, так как с продвижением по службе заработная плата может значительно увеличиваться. И как показывает статистика, лишь каждый двенадцатый в значительной степени достигает некоторых результатов в развитии своей карьеры.

**ГЛАВА III**

**АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ МОТИВАЦИИ КАРЬЕРНОГО РОСТА ЛИЧНОСТИ ОФИСНЫХ РАБОТНИКОВ**

*«…моей целью было всего лишь собрать под одной обложкой примеры, которые положили бы путь к признанию существования бессознательных психических процессов, избегая при этом любых теоретических спекуляций относительно природы этих бессознательных процессов».*

*Зигмунд Фрейд.*

**3.1. Анализ результатов диагностики мотивационной среды Производственно - Торгового ЧУП «Малссервис».**

По результатам опроса, были выделены существенные причины того, что работники не мотивированы достигать максимально возможных результатов, об этом свидетельствовали «оценки» опрошенных. Почти все «0» били ближе к левому краю, что свидетельствует о недостатках мотивационной среды.

Основываясь на полученные данные можно определить основные направления совершенствования мотивационной среды, требующие особого внимания руководителя предприятия, к ним относятся:

*- ожидание результат проделанной работы;*

*- статус работника всегда зависит от того, как он работает;*

*- система контроля обеспечивает объективную оценку результатов труда и работники полностью им доверяют;*

*- ожидаемые руководством предприятия результаты соответствуют возможностям работников;*

*- работники в процессе работы, не всегда испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные.*

Очевиден момент, что постановка конкретных производственных целей, достижение которых требует немалых усилий, может мотивировать и направлять наше поведение, настраивать на более эффективный труд. Исследования показывают, что люди, имеющие определенные цели, работают лучше тех, кто их не имеет. Конкретные цели - более сильные мотиваторы, нежели цели общего характера, а трудно достижимые цели - более сильные мотиваторы, нежели те цели, которых можно достичь без особого труда. Однако нередко труднодоступные цели достигаются ценой отказа от других действий, например от помощи коллегам. Подобное поведение потенциально способно уменьшить общую эффективность организации. Кроме того, слишком трудные, а возможно, и вообще не доступные нам цели оказывают на мотивацию и результативность труда более негативное влияние, чем полное отсутствие каких бы то ни было целей.

В основе может быть недоработка руководителя в определении рабочих норм и правил, нечеткое построение деятельности трудового коллектива.

С целью коррекционной работы была проведена лекция на тему «Лидерство и руководство» (см. приложение 2). По моим дальнейшим наблюдениям, после прослушивания лекции отношения между членами коллектива существенно изменились, так как они научились разделять понятия «лидерство» и «руководство». Обстановка в климате у офисных работников Производственно - Торгового ЧУП «Малссервис» стала не такой напряженной как раньше.

**3.2. Анализ результатов по методу естественного наблюдения и анкетирования.**

Как уже было сказано во второй главе этой курсовой работы при использовании метода естественного наблюдения в «рабочей группе», среди членов рабочего коллектива предприятия «Малссервис» мной было предложено, не торопясь, обдумывая каждый вопрос ответить на вопросы анкеты (см. приложение 2).

Проанализировав результаты, полученные в ходе анкетирования можно сделать следующие выводы:

1. большинство работников готовы принять на себя «груз ответственности» при управлении коллективом;
2. основная часть опрошенных заинтересована в карьерном росте, и готовы приложить к этому все усилия, если такая возможность будет предоставлена.

Обращая внимание на результат анкетирования, но, не используя его как основу, после присутствия в этом коллективе некоторого времени, а на основании некоторых оговорок, пожеланий и высказываний я пришел к следующему умозаключению что:

* + в основе мотивации работников в продвижении по карьерной лестнице лежит материальный аспект;
  + некоторые просто хотят вырваться из «толпы» подчиненных;
  + многим для самовыражения требуются подчиненные или хотя бы 1-2 подручных человека на кого можно «сорваться» и обвинить во всевозможных неудачах;
  + но, наиболее высокая мотивация продвижения по службе включает в себя самоуважение и реализация своих личностных способностей, а так же высокая оценка в глазах окружающих.

Мои заключения были сделаны на таких основаниях как:

* + 1. члены моей исследуемой группы часто говорили о том, что было бы неплохо, чтоб им увеличили зарплату, но этого, скорее всего не произойдет, так как многие из них находятся на довольно низкой ступени карьерной лестницы – следовательно, материальный фактор является основой движения карьеры;
    2. так же, мной неоднократно было отмечено недовольство при исполнении даже самых простых поручений, что свидетельствовало о желании карьерного роста, хотя бы в целях перехода в «начальники», то есть вырваться из подчинения;
    3. а те, кто сам «повыше» рангом уже нуждаются в подчинении себе большего количества человек, что тоже не маловажно в мотивации карьерного роста личности;
    4. но, при разговоре тет-а-тет, почти все стремятся к более высокому статусу именно из-за того, чтоб потешить свое самолюбие, доказать себе и окружающим, что они самостоятельно, своими усилиями смогли реализовать себя и этим заслужили уважение в глазах окружающих.

**ВЫВОДЫ**

В стараниях добиться своего, люди зачастую не видят перед собой главного, что они сами не делают никаких попыток, чтоб хотя бы немного сдвинуться с «мертвой точки».

Однако, очевиден смысл и того, что на мотивацию трудящихся большое влияние имеет та среда, в которой непосредственно и развивается сама личность.

Ели говорить начистоту, то мы са­ми не­сем от­вет­ст­вен­ность за свою жизнь и мо­ти­ва­цию к ра­бо­те. Чем бы­ст­рее мы вос­при­мем та­кую точ­ку зре­ния, тем бы­ст­рее нач­нем осу­ще­ст­в­лять пра­виль­ные ме­ро­прия­тия (действия). Од­на­ко пред­став­ля­ет­ся, что мно­гие из нас тра­тят слиш­ком мно­го вре­ме­ни, пре­ж­де чем ос­ме­ли­ва­ют­ся при­нять на се­бя глав­ную от­вет­ст­вен­ность за со­дер­жа­ние сво­ей жиз­ни и же­ла­ние ра­бо­тать, пытаясь переложить этот груз на чужие плечи.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

При поступлении на работу человек ставит перед собой опре­деленные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели. Поэтому нанимающемуся необхо­димо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

**Объектом** исследования выступила карьера человека как профессиональный рост личности.

Были определены основные понятия:

**Карьера** - это не только продвижение по службе. Можно гово­рить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т. п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Необходимо отметить также, что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью.

Иначе говоря, **карьера** *-* это индивидуально осознанные по­зиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятель­ностью на протяжении рабочей жизни человека.

**Профессиональная деятельность** определяется как профессия, то есть как «род трудовой деятельности… человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы».

*Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия всех видов карьер.*

**Предметом** –мотивация как фактор карьерного роста личности.

**Целью** данной работы- изучение мотивации карьерного роста личности на примере офисных работников.

Однако, целью карьеры нельзя назвать область деятельности, опре­деленную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры прояв­ляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Можно смело подвести итог того, что методы исследования карьерного роста в работах отечественных и зарубежных психологов во многом из разного уровня жизни и различности менталитета, так как страна проживания влияет как на условия развития, так и на личностный фактор.

Например: в зарубежных странах приветствуется карьерный рост личности как улучшение материального достатка, у нас же, на первый план выходит уважение общества, а уж потом заработная плата со всеми «приходящими» благами.

Исходя из того из проведенной работы (исследования), можно смело делать вывод, что люди заинтересованы в продвижении по службе не просто от того, что у них есть перспектива, а из определенных мотивов, при чем у каждого они свои.

Следовательно, утверждение гипотезы нашей курсовой работы, о том, что мотивация является основным фактором карьерного роста личности, который может быть целенаправленно диагностирован для повышения эффективности трудовой деятельности, бала подтверждена.

**ЛИТЕРАТУРНЫЕ ИСТОЧНИКИ**

1. Вилюнас В.К. Теория деятельности и проблемы мотивации //А.Н. Леонтьев и современная психология. Москва, 1983.
2. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. Мсква,1986.
3. Десслер Г. Управление персоналом. Москва, 1997.
4. Дорогайченко В.И. Физиологические и психологические основы труда. Москва, 1974.
5. Дятлов В.А., Кибанов А.Я,, Пихало В.Т. Управление персоналом. Москва, 1998.
6. Емельянов Ю. В. Как помочь самому себе. Москва, 1993 г.
7. Ковалёв В.И., Дружинин В.Н. Мотивационная сфера личности и её динамика в процессе профессиональной деятельной подготовки //Психологический журнал. − 1982.
8. Козлов В.В., Сивицкий В.Г. Инженерная психология и психология труда. Минск, 2004.
9. Кулюткин Е.Н. ,Сухобская Г.С. Мотивация позновательной деятельности. Лида. 1972.
10. Ломов Б.Ф. О состоянии и перспективах развития психологической науки в СССР// Вопр. психол. 1977. № 5. с. 9-24.
11. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. Москва, 1984.
12. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. Москва,1999.
13. Маккензи Р. А. Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время.
14. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – Москва, 2003.
15. Никифоров Г.С., Дмитриева М.А., Корнеева Л.Н. и др. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Санкт-Петербург, 1991.
16. Поляков В.А. Технология карьеры. Практическое руководство. Москва,1989.
17. Санталайнен Т., Поренне П. Управление по результатам. Москва, 1994г.
18. Столяренко Л.Д. Основы психологии. Ростов-на-Дону, 2001.
19. Суходольский Г.В. Основы психологической теории деятельности. Лида,1998
20. Хаскелл Р. Услышать главное. Используй оговорки других себе на пользу. Санкт-Петербург, 2002.
21. Цандер Э. Практика управления. Москва, 1993г.
22. Цветаев В.М. Управление персоналом. Санкт-Петербург, 2000.
23. Шавир П. А. Психология профессионального самоопределения в ранней юности. Москва, 1981.
24. Kimberly Young Web Publishing 1996-1999
25. CD - Психология и работа. Шульц Д., Шульц С.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Тест «АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ»**

Оцените по 00- балльной шкале, в какой мере приведенные ниже утверждения соответствуют ситуации на Вашем предприятии.  
0 - Полностью не соответствуют ... 00 - Полностью соответствуют

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Ожидаемые руководством результаты работы сотрудников четко определены | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 2. Эти ожидаемые результаты известны каждому работнику. | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 3. Существуют вознаграждения за достижение высоких результатов в работе. | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 4. Они известны каждому работнику | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 5. Они ценны для работников | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 6. Статус работника в коллективе и отношение к нему со стороны коллег зависит от того, как он работает. | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 7. Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов труда, | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 8. Работники предприятия не сомневаются в этом. | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 9. Результаты работы каждого хорошо известны в коллективе. | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 10. Получаемые работниками вознаграждения соответствуют результатам их труда | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 11. Работники не сомневаются в справедливости распределения вознаграждений | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 12. Работники не сомневаются, что ожидаемые руководством предприятия результаты соответствуют их возможностям | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 13. Достижение ожидаемых руководством предприятия результатов не требует от работников постоянного чрезмерного напряжения. | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 14. Работники уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для достижения ожидаемых от них результатов | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |
| 15. Работники в процессе работы, испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные | 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**АНКЕТА**

1. ***Я никогда не готовлю себя к проигрышу, напротив, всегда строю планы насчет предстоящего будущего успеха.***

**А. всегда**

**Б. иногда**

**В. затрудняюсь ответить**

1. ***Более сильные переживания у меня вызываются скорее страхом неудачи, чем верой в успех.***

**А. всегда**

**Б. почти всегда**

**В. иногда**

**Г. Никогда**

**Д. затрудняюсь ответить**

1. ***Я стараюсь вырваться вперед, как и большинство людей.***

**А. всегда**

**Б. иногда**

**В. затрудняюсь ответить**

1. ***Я получаю огромное удовольствие только в тех случаях когда добиваюсь успеха.***

**А. всегда**

**Б. иногда**

**В. редко**

1. ***Вас раздражает если вам переходят дорогу?***

**А. всегда**

**Б. никогда**

**В. редко**

1. ***Лучше ли вам переносить неудобства, чем доставлять их другим?***

**А. всегда**

**Б. никогда**

**В. иногда**

1. ***Приятно ли вам командовать?***

**А. всегда**

**Б. никогда**

**В. иногда**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**ЛЕКЦИЯ «ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО»**

Об актуальности темы «Лидерства и руководства» говорить не приходится. С этим встречается почти каждый человек в своей жизни, который в какой-либо степени находился в коллективе. Всех издавна волнует вопрос «Кто такой лидер?». Но, наиболее желательным сочетанием в практике управления является соединение в одном лице лидера и руководителя.

**Итак, что же такой лидер?**

Многие авторы определяют лидера следующим образом: «**Лидер** – человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижению групповых целей».

Для управления важно и руководство, и лидерство. Лидер важен потому, что он постоянно функционирует на фоне меняющихся отношений внутри группы, оказывая постоянное влияние на людей, которые по отношению к нему выступают как «ведомые». Неофициальный лидер во многом помогает руководителю, успешно дополняя его работу. Лидерское влияние затрагивает изменения работников в поведенческой сфере, касается усиления или наоборот, нивелировки личных черт, мотивационной сферы и т.д. В хорошо организованных группах лидер чаще пользуется такими формами обращения к членам группы, как совет и просьба, и гораздо реже – наставлениями.

Хорошо известные всему миру компании мирового класса возглавляют выдающиеся лидеры-руководители. В работе отдельных организаций часто слова «руководитель» и «лидер» употребляются как синонимы, что нередко является вполне оправданным. Неформальное лидерство – это только часть рассмотренной проблемы лидерства.

Мы уже очень много сказали о лидерах, теперь разберемся в руководителях. До недавнего времени в тени оставалось одно из основных звеньев новой экономики – это руководитель. Сегодня уже можно говорить, что «рынок руководителей» в России активно формируется, и мы уже в состоянии наметить его контуры, дать первые оценки.

Для начала определим, о ком пойдет речь. Мы будет говорить об очень узком сегменте рынка, о руководящих позициях и руководителях.

Определяющая роль руководителя проистекает из того, что это лицо, наделенное полномочиями принимать решения, «это тот, кто решает, что делать, как делать, и несет за это ответственность». Обладая реальной властью, руководитель существенным образом воздействует на трудовой коллектив, а через него, - на характер и результаты функционирования самого объекта. Особо важно отметить то, что он воспроизводит кадры системы по своему подобию: авторитетный руководитель окружает себя квалифицированными, знающими свое дело коллегами, а слабый еще более слабыми подчиненными. И, как следствие, первый руководитель ведет систему к процветанию, а слабый со своими кадрами загоняет ее, в конце концов, в тупик. Умелый руководитель четко формирует задачи коллектива, ясно понимает свою роль в их решении, способен задействовать внутренние стимулы к самостоятельным действиям и предвидеть возможные трудности, предупредить неудачи и находить наилучшее решение в каждой конкретной ситуации.

В наше время руководить – это значит неустанно подтверждать свое соответствие занимаемой должности, постоянно держать экзамен перед своими подчиненными, вышестоящим начальством.

Вот теперь уже более четко вырисовываются черты лидера и руководителя.

Как уже упоминалось раньше, наиболее желательным сочетанием в практике управления является соединение в одном лице лидера и руководителя. Но не надо заблуждаться, что лидер и руководитель – это одно и тоже понятие. У них очень много как схожих, так и разных черт.

**Кто такой лидер мы уже знаем, теперь можно разобрать понятие лидерства.**

**Лидерство и руководство** – два основополагающих понятия, с которыми связано эффективное управление организациями. **Руководство** – это формальная властная позиция, которая не имеет отношения к личным качествам людей.

**Лидерство** – комплексное понятие, которое включает в себя несколько составляющих:

- ассоциация с человеческими качествами;

- процессом, в котором «ведут ведомых»;

- результат деятельности человека .

**Лидерство –** это способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилие всех на достижение целей организации.

**Лидерство** – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных.

Вышеприведенные определения не подразумевают необходимости лидерства только для какого-то определенного типа организации. Речь идет о взаимодействии или взаимовлиянии между людьми в рамках любого вида деятельности, а не только в политических процессах.

Лидерство, как и власть, - это потенциал, имеющийся у человека.

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения «лидер - последователи». Исторически лидерский тип отношений возник намного раньше отношений «начальник – подчиненный», появившихся и оформившихся в период первой промышленной революции .

Начиная с детских лет, следование за лидером воспринимается всеми достаточно естественно. Это и родители в семье, это и учителя в школе, это и герои, с кем молодые люди хотят себя ассоциировать. Присутствие в индивидуальном микрокосмосе людей имиджа лидера настолько же старо, как и сам человек. Большинством признается факт, что лидерство отождествляется с наличием связанных с психикой человека отношениями между лидером и его последователями.

Ранняя стадия лидерских отношений управления характеризуется тем, что кто-то один занимает в сообществе центральную позицию, а все остальные располагаются как бы на периферии. Управление осуществляется через централизованную власть, которая преобладает над всем сообществом.

При данном типе руководства последователь тратит свои силы во благо группы (организации), возглавляемой лидером, не имея фактически никаких личных прав. Этот вариант лидерских отношений получил название отношений «мастер – раб». Основываясь на этом типе, организация способна быстро и в кроткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях.

Данный тип лидерских отношений отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы (организации) только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

Неудачи постигают лидеров по различным причинам, но успех к лидерам при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучения опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские.

Динамика поведения отражает то, как рассматривается лидер: в статике или динамике.

В первом случае лидерство трактуется главным образом в терминах относительно постоянных и устойчивых качеств характера индивида, т.е. считается, что лидер как бы имеет определенные врожденные черты, которые необходимы ему для того, чтобы быть эффективным.

Второе изменение связано с уровнем или степенью принятия ситуационности за основу анализа в рамках того или иного подхода к изучению лидерства. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом – ситуационность – признается критической, решающей для эффективного лидерства.

Комбинация двух переменных приводит, в конечном счете, к выделению четырех типов подходов к изучению лидерства в организации.

Первый тип включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств (теории лидерских качеств (теории лидерских качеств, теория «Х» и «У» Дугласа Мак Грегора), необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте.

Второй тип рассматривает лидерство как набор образцов поведения, присущи лидеру также в любом организационном окружении (исследования Мичиганского университета и Университета штата Огайо, системы управления Ликерта и управленческая сетка Блейка и Моутон).

Третий тип предполагает изучение лидерских качеств, но уже в зависимости от конкретной ситуации (концепции ситуационного лидерства: Танненбаума-Шмидта, Дидлера, Стинсона Джонсона, Врума-Йеттона-Яго и др.).

Четвертый тип представляет ряд новых подходов, вновь изучающих лидерские качества, но уже в связи с конкретной ситуацией (причинно-следственный подход, или «атрибутивная» теория, концепции лидера преобразователя и харизматического лидера).

Несмотря на то, что лидеры и лидерство всегда оказывают значительное влияние на курс развития мировой истории тщательное их изучение, как уже отмечалось выше, началось примерно столетие назад. Ранние исследования предполагали, что в любой ситуации лидер должен обладать определенными качествами. Несколько позже в исследовании произошел сдвиг в сторону выявления образцов поведения лидеров.

**Теории лидерских качеств.**

**1**. Теория лидерских качеств. Она является наиболее ранним подходом к изучению в объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от не лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

**2**. Концепции лидерского поведения. Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось на кануне Второй мировой войны и активно продолжалось вплоть до середины 60-х годов. Общим с рассмотренной концепцией лидерских качеств было то, что опять начался поиска одного единственного верного пути, но по другому направлению: лидерское поведение. Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам.

Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как делают лидеры. Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

1) три стиля руководства;

2) исследования университета штата Огайо;

3) исследования Мичиганского университета;

4) системы управления (Ликерт);

5) управленческая сетка (Блейк и Моутон);

6) концепция вознаграждения и наказания,

7) заменители лидерства.

**3**. Концепции ситуационного лидерства.

Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного лидерства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

К концепции ситуационного лидерства относятся: континиум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта; модель ситуационного лидерства Фидлера; модель «путь-цель» Хауза-Митчела; модель Стинсона-Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума-Йеттона-Яго

**Формальные и неформальные лидеры.**

Рассматривая этот вопрос можно взять директора завода. Он по должности является менеджером. Должность открывает ему дорогу к лидерству. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется формальным лидерством. Однако в своем влиянии на людей директор не может полагаться только на занимаемую должность.

Наглядно это становится очевидным, когда выясняется, что один из его заместителей, имеющий меньше формальной власти, пользуется большим успехом в управлении в стрессовых и конфликтных ситуациях или при решении жизненно важных для предприятия проблем. Этот заместитель пользуется поддержкой, доверием, уважением, а может быть и любовью работников за свою компетентность, рассудительность и хорошее отношение к людям.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, т.к. лидерству в значительной мере свойственная неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. В вышеприведенном примере в организации лидером скорее будет считаться заместитель, чем его непосредственный начальник – директор завода.

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. Неформальный характер лидерской позиции в большей степени обусловлен использованием личностной основы власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других.

С другой стороны – это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

**Сущность руководства.**

**Управление** – необходимый вид деятельности. Оно осуществляется руководителем или менеджером.

Обычно руководителя характеризуют по его роли в организации. В социологии роль определяется как поведение, которое ожидается от человека, занимающего определенное положение и обладающего определенным статусом.

Руководитель занимается управлением – это его основная функция. Управление нередко рассматривают как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

**Уровни руководителей**

Руководителей традиционно делят на группы.

1. Технологический уровень – ежедневно осуществляющиеся операции и действия.

2. Управленческий уровень – координирует работу внутри организации, согласовывая разные формы деятельности.

3. Институционный уровень – занимаются разработкой долгосрочных планов, установлением целей, изменениями политики организации, ее связями с другими организациями.

Эти группы соответствуют 3 уровням управления:

1) низовое звено;

2) среднее звено;

3) высшее звено.

Рассмотрим характеристики каждого уровня.

Руководители низового звена. Руководители низового звена, или первого ранга имеют много общего независимо от того, в какой сфере они работают.

Руководители этого ранга выполняют следующие функции:

* осуществляют контроль за выполнением производственных заданий;
* постоянно поучают информацию о ходе выполнения заданий;
* распоряжаются выделенным им сырьем и оборудованием, несут ответственность за его сохранность;
* распределяют задания среди работников.

Руководители этого ранга занимают должности, имеющие следующие названия: мастер, бригадир, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, старший специалист и т.д. Этот уровень управления присутствует во всех организациях. В среднем срок выполнения заданий руководителем такого уровня небольшой – около 2-3 недель.

Как правило, этим руководителям в основном приходиться общаться со своими подчиненными, что требует от них соответствующих качеств, которые должны учитываться при приеме на работу.

Руководители среднего звена. В большой организации, имеющей несколько уровней управления, может быть и несколько уровней руководящего среднего звена. Чаще всего их 2 – верхний и низший.

К этим должностям относятся: заведующий отделом, декан в общеобразовательном учреждении, директор филиала, менеджер, армейские офицеры от лейтенанта до полковника.

Руководители этого ранга возглавляют крупные подразделения организации, например отдел.

Руководители среднего звена выполняют следующие функции:

- выполняют работу руководителя высшего звена, если этой должности переданы соответствующие полномочия;

- принимают решения по работе своего подразделения;

- определяют возникающие проблемы, выносят их на обсуждение;

- организуют разработку предложений по улучшению работы;

- подготавливают информацию для вышестоящего руководителя и для своих подчиненных;

- доводят решения вышестоящего руководителя до своих подчиненных, реализуют их.

Руководители этого звена характеризуются тем, что они наиболее часто подвергаются перестановке, а их должности наиболее часто сокращаются, видоизменяются. Большая часть их рабочего времени проходит в переговорах с другими руководителями.

Руководители высшего звена. Это самый малочисленный слой руководителей по сравнению с другими звеньями. В организации руководителей высшего звена всего несколько человек.

Общими для всех руководителей высшего звена являются следующие функции:

- принимают важнейшие решения;

- выполняют больший объем работ в высоком темпе;

- постоянно находятся в плену своих проблем и на работе и дома.

Бывают случаи ухудшения работы руководителей. Это нередко связано с разными вещами.

Следует учитывать характеристики, показывающие начало деградации руководителей. К ним нередко относят:

1) основным мотивом занятия вышестоящей должности является получение высокого жалования;

2) руководителя начинают больше всего волновать «символы» его должностного положения;

3) руководитель теряет интерес к улучшению положения своих подчиненных и заботится только о себе;

4) руководитель отгораживается от коллектива, теряет общение с подчиненными, не проявляет интереса к информации;

5) руководитель начинает скрывать свои мысли и чувства от подчиненных;

6) руководитель утрачивает возможность видеть перспективу и перестает поддерживать предложения по изменению работы;

7) руководитель теряет веру в успех своего дела, перспективы фирмы.

**Стили руководства.**

Под стилями руководства психологи понимают индивидуально-типические особенности целостной, устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.

Использование руководителем навыков профессионального общения наиболее ярко проявляется в стилях руководства. Существуют различные подходы к оценке этих стилей. Самой распространенной классификацией стилей руководства является использование следующих:

**а) авторитарный -** уководитель часто хмур, озабочен, предельно раздражен, резок с людьми. Около 90% его действий состоит из команд и приказов. Официальность в общении. Не склонен считаться с мнением других. Отсутствие доверительности, враждебность, повышенная конфликтность**;**

**б) демократический -** руководитель активен, ровен в общении, самокритичен. Главная черта – постоянный контакт с людьми. Склонность к делегированию власти. Поощрение самостоятельности. Минимум агрессивность друг к другу, дружелюбие, отсутствие конфликтов, поощрения творчества**;**

**в) либеральный -** Недостаточно активен, боится конфликтов, стремится к безответственности. Панибратство в отношениях, согласия с мнением подчиненных. Обязанности в группе не распределены. Оценка деятельности людей основана на стихийности. Состояние неуверенности, отсутствие целеустремленности, плывет по течению, могут возникать неожиданные ситуации и конфликты.

Ориентация каждого руководителя, несмотря на однотипность целей, может расходиться.

Один из руководителей в большей степени нацелен выполнить задачи, не обращая внимания на проблемы человека и его потребности. Другой больше внимания уделяет человеческому фактору, часто в ущерб выполнению профессиональных требований.

Существует типология руководителей по 2 основным критериям:

- внимание к людям;

- ориентация на цель организации.

**Подведя черту под прослушанной лекцией, мы можем сделать следующий вывод.**

В заключение следует остановиться на тех моментах, которые определяют эффективность работы.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Ситуационный подход подошел, на мой взгляд, ближе всего к решению данной проблемы. Стиль лидерства напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурирую задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих – безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего лидера должен быть гибким орудием эффективного управления производством.