

---

---

## ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРЫ МОТИВАЦИИ У МЕНЕДЖЕРОВ ТОРГОВОЙ СФЕРЫ С РАЗНОЙ УСПЕШНОСТЬЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Т.М. Бабаев, Л.Н. Котов

Кафедра психологии и педагогики  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198*

В статье рассматриваются особенности профессиональной мотивации менеджеров торговой сферы.

**Ключевые слова:** мотивация, мотиваторы, групповая мотивация, профессиональная деятельность.

Целью данной работы явилось изучение особенностей мотивации менеджеров торговой сферы с разной степенью успешности их профессиональной деятельности [1—5; 7]. Исследования проводились на базе сетевой компании. Испытуемыми были менеджеры сети мобильных салонов этой компании. В исследовании приняли участие 50 менеджеров по продажам в возрасте от 25 до 37 лет. Выборка состояла из 29 мужчин и 21 женщины. Исследование было организовано и проведено в два этапа.

На первом этапе исследования был применен метод экспертных оценок [6]. В качестве экспертов выступили топ-менеджеры, знающие всех менеджеров компании, ежедневно с ними взаимодействующие. Цель экспертных оценок: с помощью мнения более опытных менеджеров дать субъективную оценку успешности менеджеров по продажам, разделив менеджеров по степени успешности продаж на две группы: 1) успешные менеджеры по продажам; 2) неуспешные менеджеры по продажам.

Для разделения на группы экспертам было предложено использовать следующие критерии:

- профессиональная компетентность;
- профессиональная мотивация;
- коммуникабельность;
- перспективность профессионального роста.

На основе полученных оценок были сформированы группы успешных и неуспешных менеджеров, в каждую из которых вошло по 25 человек.

Средний возраст менеджеров, попавших в группу успешных, составил 24,5 лет, в то время как в группе неуспешных менеджеров возраст хоть и не достоверно, но отличается и равен 28,7. В группе успешных менеджеров 35% составили студенты, проходящие вечернее или заочное обучение. Всего 7% имеют незаконченное высшее образование, 15% со средним специальным образованием и, соответственно, 43% уже имеют высшее образование. В группе неуспешных менед-

жеров иная картина: студентов всего 23%, работников со средним специальным образованием 21%, сотрудников с незаконченным высшим образованием 11%, с высшим образованием 45%.

На втором этапе исследования была проведена диагностика мотивационной сферы всех 50 менеджеров магазинов компании по следующим методикам.

1. **Методика «Определение мотивации в работе»** (на основе теории Херцберга) [10]. В тесте Херцберга мотивационно-потребностная основа профессиональной активности подразделяется на следующие основные группы (шкалы):

(Ам) — финансовые мотивы: потребность в возможно большем материальном вознаграждении (часто независимо от результатов работы);

(Вм) — признание и вознаграждение: потребность в поощрении (нематериальном), моральном одобрении, похвале, признании заслуг и достижений;

(См) — ответственность: стремление нести ответственность за порученное дело;

(Дм) — отношения с руководителем: потребность быть опекаемым, иметь покровителя и (или) защитника в лице прямого начальника;

(Ем) — продвижение, карьера: потребность в служебном росте «по вертикали»;

(Фм) — достижения: ощущение, наблюдение реальных результатов своего труда.

2. **Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности** [9. С. 94—95]. Методика помогает определить ведущие потребности-мотиваторы личности. Тест включает 15 суждений, которые следует оценить от 5 баллов (полностью согласен) до 1 балла (не согласен).

В тесте выделены три базовых мотиватора социально-психологической активности личности: достижение успеха в целом, стремление к власти, тенденцию к аффилиации.

*Достижение успеха в целом* свидетельствует о том, что человек прилагает все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы, ему нравится выполнять непростую работу, он получает удовлетворение от выполнения сложных заданий.

*Стремление к власти* проявляется в том, что личность получает удовольствие оттого, что приходится соревноваться с кем-либо, особенно если при этом достигается выигрыш, нравится брать на себя ответственность. Кроме того, это может проявляться в конфликтах с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки и в других характеристиках.

*Тенденция к аффилиации* заключается в том, что личность часто разговаривает со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы, человеку нравится, когда окружающие хорошо к нему относятся, важны хорошие отношения с коллегами по работе, также значима принадлежность к каким-либо группам или вхождение в состав тех или иных организаций.

Об уровне выраженности каждой из трех шкал свидетельствуют следующие показатели:

19 и более баллов соответствуют высокому уровню выраженности мотиватора;

от 8 до 18 баллов свидетельствуют о среднем уровне;  
от 7 и менее баллов характеризуют низкий уровень выраженности мотиватора.

3. **Тест «Формирование положительной групповой мотивации» В.А. Розановой** [8]. Эта методика представляет собой инструмент для исследования положительных и отрицательных факторов, характеризующих групповую мотивацию, ее направленность на достижение успеха и получение положительных результатов деятельности. Итоговый балл может варьировать в следующем диапазоне:

25—48 баллов — группа отрицательно мотивирована;

49—74 баллов — группа слабо мотивирована;

75—125 баллов — группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

126—151 баллов — группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

152—175 баллов — группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

4. **Беседа** с каждым менеджером с целью выявления субъективных особенностей мотивации. В ходе беседы мы выявляли индивидуальные особенности мотивации каждого менеджера в данной работе. В дальнейшем эти мнения были усреднены экспертами для каждой группы по каждому показателю

Для математической обработки полученных данных применялся пакет статистического анализа SPSS, критерий Манна—Уитни.

Рассмотрим основные результаты исследования.

В табл. 1 представлены результаты исследования мотивационной структуры менеджеров по методике, основанной на теории Херцберга.

Таблица 1

**Структура мотивации в двух группах менеджеров по методике Херцберга**

| Группа     | Мотивация в работе     |                                 |                      |                                |                           |                 |                        |                     |
|------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|------------------------|---------------------|
|            | финансовые мотивы (Ам) | признание и вознаграждение (Вм) | ответственность (См) | отношения с руководителем (Dм) | продвижение, карьера (Ем) | достижения (Fм) | содержание работы (Hм) | сотрудничество (Iм) |
| Успешные   | 17,24                  | 15,36                           | 13,4                 | 14,44                          | 18,28                     | 21,12           | 22,8                   | 19,64               |
| Неуспешные | 22,12                  | 21,00                           | 13,68                | 17,48                          | 19,24                     | 17,4            | 15,36                  | 14,72               |
| Различие   | 4,88                   | 5,64                            | 0,28                 | 3,04                           | 0,96                      | 3,72            | 7,44                   | 4,92                |

В группе успешных менеджеров на первом месте находится мотив, связанный с содержанием работы (Hм = 22,8): для этих менеджеров интересен сам процесс ее выполнения, они стараются проявить творчество, найти что-то новое в деятельности, развиваться за счет достижения профессионального мастерства. Это потребность в реализации интереса к процессуальным аспектам трудовой деятельности.

На втором месте по значимости достижения: ощущение, наблюдение реальных результатов своего труда ( $F_m = 21,12$ ). Этот мотив свидетельствует о том, что для этих менеджеров важно достигать поставленных целей, они проявляют активность, имеют достаточно высокий уровень притязаний. Эти мотивы, связанные с ощущением, наблюдением реальных результатов своего труда.

Далее на третьем месте по значимости для них идет сотрудничество, как важнейшая составляющая труда ( $I_m = 19,64$ ), эти менеджеры стараются сотрудничать как в команде, так и с клиентами, стремясь удовлетворить потребности и интересы всех участников взаимодействия, ориентируясь и на результат, и на отношения.

На четвертом месте мотивы, связанные с продвижением и карьерой ( $E_m = 18,28$ ). Затем, на пятом месте — финансовые мотивы ( $A_m = 17,24$ ). Значит, для менеджеров этой группы материальный фактор имеет меньшее значение, чем содержательные особенности их деятельности. Шестую позицию занимает мотив признания и вознаграждения ( $B_m = 15,36$ ): это значит, что для успешных менеджеров само по себе признание и вознаграждение менее важно, чем достижения, которые они оценивают субъективно, хотя и учитывают внешнюю оценку. Предпоследнее место занимают отношения с руководителем ( $D_m = 14,44$ ) и, как ни странно, на последнем месте мотивы, связанные с ответственностью. Мы полагаем, что хотя ответственность в иерархии структуры мотивов успешных менеджеров оказалась на последнем месте ( $C_m = 13,4$ ), по сути, они являются достаточно ответственными, что реализуется через другие мотивы, занимающие вершину иерархии.

Иерархия мотивов в группе неуспешных менеджеров сильно отличается от структуры мотивов в группе успешных менеджеров. Вершину иерархии занимают финансовые мотивы ( $A_m = 22,12$ ). Поскольку в этой группе менеджеров более низкая производительность, и соответственно, их доходы отличаются от группы успешных менеджеров, можно предположить, что у них возникает большая неудовлетворенность своей деятельностью.

На втором месте мотивы признания и вознаграждения ( $B_m = 21$ ), т.е. для этих менеджеров сильное значение имеет внешняя оценка и внешнее признание. Следующее максимальное значение мотив продвижение карьеры ( $E_m = 19,24$ ). Далее по значимости располагается мотив отношения с руководителем ( $D_m = 17,48$ ). Можно предположить, что эти менеджеры надеются, что за счет особых отношений с руководителем им удастся достичь финансовых целей и признания с вознаграждением. Далее следуют мотивация достижения ( $F_m = 17,4$ ), и затем — содержания работы ( $H_m = 15,36$ ). Наконец, три наименее важных мотива труда для группы неуспешных менеджеров, это мотивы сотрудничества ( $I_m = 14,72$ ), достижения и ответственности ( $C_m = 13,68$ ).

Самые большие различия отмечены по следующим мотивам: это мотивы содержания работы, признания и вознаграждения, сотрудничества, а также финансовые мотивы. Наименьшие различия связаны с мотивами продвижения по службе и карьеры, и мотивация, связанная с ответственностью. Как для успешных, так и для неуспешных менеджеров этот мотив занимает последнее место в иерархии

мотивов. В этом две группы оказались сходны, хотя, как мы старались показать ранее, объяснение этому факту совершенно разное для успешных и неуспешных менеджеров. Для того чтобы выявить достоверность различий по всем исследуемым мотивам между двумя группами менеджеров с разной профессиональной успешностью, был использован критерий Манна—Уитни. Оказалось, что достоверность различий при анализе мотивации в работе есть по всем мотивам, кроме одного — мотива, связанного с ответственностью. По всем остальным мотивам обнаружены достоверные различия.

Были проанализированы также следующие группы мотивов: мотивы социально-психологической активности личности, а также групповая мотивация (табл. 2).

Таблица 2

**Особенности мотивации в двух группах менеджеров по методикам «Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности» и «Формирование положительной групповой мотивации»**

| Группа                          | Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности |                     |                        | Групповая мотивация |
|---------------------------------|---|---------------------|------------------------|---------------------|
|                                 | достижение успеха в целом   | стремление к власти | тенденция к аффилиации |                     |
| Группа 1 (успешные менеджеры)   | 19,12   | 14,24               | 10,6                   | 135,76              |
| Группа 2 (неуспешные менеджеры) | 13,28   | 18,16               | 14,08                  | 114,08              |
| Различие между группами         | 5,84  | 3,92                | 3,48                   | 21,68               |

Рассматривая полученные результаты мотиваторов социально-психологической активности личности, можно сказать, что в группе успешных менеджеров вершину иерархии занимает мотив достижения успеха в жизни в целом. Второе место занимает мотив стремления к власти, который проявляется в получении удовольствия от соревнования с другими людьми; нравится брать на себя ответственность, иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях, контролировать происходящее вокруг. Наконец, тенденция к аффилиации на третьем, последнем месте. Тенденция к аффилиации означает, что менеджеры иногда разговаривают на работе на «нерабочие» темы, им нравится, когда окружающие хорошо к ним относятся, у них складываются хорошие отношения с коллегами по работе и пр.

В группе неуспешных менеджеров доминирует мотив стремления к власти, который проявляется в получении удовольствия от соревнований с другими людьми, они стремятся иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях, также хотят контролировать происходящее вокруг. Второе место в иерархии занимает тенденция к аффилиации: потребность поговорить на «нерабочие» темы, быть в компании других людей, вызывать положительное отношение со стороны других, у них выражена потребность в общении. Третье место занял мотив достижения успеха в жизни в целом. Для неуспешных менеджеров в жизни менее первых двух мотивов важно выполнять непростую работу, они не очень стремятся прилагать все усилия для того, чтобы улучшить свои показате-

ли в работе, им менее важно, чем добиться власти и иметь хорошие отношения с окружающими, знать, насколько хорошо выполняется то или иное задание.

Наибольшие различия видны по мотиватору социальной активности: достижение успеха в целом. Затем располагается мотив стремления к власти и мотив аффилиации. Все различия статистически значимы по критерию Манна—Уитни.

Следовательно, можно сказать, что данные по второй методике подтвердили результаты, полученные по первому тесту. Успешные менеджеры ориентированы на достижение успеха как в жизни в целом, так и в своей профессиональной деятельности. Также подтвердились результаты, показывающие, что неуспешные менеджеры в меньшей степени нацелены на достижение успеха в целом, чем на достижение власти и стремление к аффилиации. При этом для неуспешных менеджеров большее значение имеет потребность в общении с другими, хотя можно предположить, что эта потребность скорее мешает их профессиональной деятельности.

С помощью третьей методики изучалась оценка групповой мотивации у успешных и неуспешных менеджеров. Несмотря на то, что все 50 человек не составляют единую группу, мы исследовали то, как успешные и неуспешные менеджеры оценивают групповую мотивацию в своих небольших коллективах.

Полученный результат оказался вполне закономерным: именно в группе успешных менеджеров групповая мотивация оказалась значительно выше. Более того, их мотивация по средним значениям соответствует оценке группы в достаточной степени мотивированной на достижение успеха в деятельности (среднее значение оказалось в границах 126—151 баллов). В то же время менеджеры, вошедшие в группу неуспешных, посчитали, что группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов (их результат оказался в пределах от 75—125 баллов). Различия между группами успешных и неуспешных менеджеров и в этом случае статистически значимы.

Групповая мотивация является важным фактором, который обеспечивает эффективность профессиональной деятельности. Полученные данные подтверждают тот факт, что у группы успешных менеджеров по их же оценке, высокий уровень сплоченности, высокая активность, групповая совместимость, наличие доверительных отношений между сотрудниками, а также с руководителем. Важно, что успешные менеджеры оценивают психологический климат в своей организации как хороший. Наоборот, в группе неуспешных менеджеров все эти показатели воспринимаются и оцениваются скорее как неблагоприятные, что также влияет отрицательно на их профессиональную и социальную мотивацию.

Таким образом, полученные результаты полностью подтвердили гипотезу о том, что существует различие в особенностях мотивационной сферы менеджеров, связанное с успешностью продаж.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Асеев В.Г.* Мотивация поведения и формирование личности. — М.: Мысль, 1976.
- [2] *Бабаев Т.М.* Соотношение различных переменных общительности с показателями успешности деятельности // Современное образование: Актуальные вопросы: Сборник научных трудов / Науч. ред. В.И. Казаренков. — М.: Изд-во МГПУ, 2002. — С. 17—20.

- [3] *Бабаев Т.М.* Общительность как базовое свойство личности в коммерческой деятельности: На примере профессии продавца: Дисс. ... канд. психол. наук. — М., 2005.
- [4] *Бабаев Т.М.* Психологическая характеристика профессиональной деятельности успешных и менее успешных продавцов // Вестник РУДН. Серия «Психология и педагогика». — 2010. — № 2. — С. 37—42.
- [5] *Бабаев Т.М., Каргина Н.В.* Мотивация персонала как фактор успешности профессиональной деятельности // Российский научный журнал. — 2012. — № 4(29). — С. 149—157.
- [6] *Котов Л.Н.* Влияние психологических особенностей родителей на оценку успеваемости детей // Личность в природе и обществе: Материалы межвузовских психолого-педагогических чтений посвященных 75-летию А.В. Иващенко. — М.: Изд-во РУДН, 2012. — С. 40—42.
- [7] *Котов Л.Н., Бабаев Т.М.* Особенности мотивационной сферы личности менеджеров // Личность в межкультурном пространстве: Материалы VII международной научно-практической конференции. — М.: РУДН, 2012. — Т. I. — С. 14—18.
- [8] Психологические тесты / Под ред. А.А. Карелина: в 2 т. — М.: Владос, 2007. — Т. 1.
- [9] *Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М., 2002.
- [10] *Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б.Б.* Мотивация к работе. — М.: Вершина, 2007.

## **SPECIFICS OF MOTIVATION STRUCTURE OF RETAIL MANAGERS WITH DIFFERENT PROFESSIONAL SUCCESS LEVELS**

**T.M. Babaev, L.N. Kotov**

The Chair of Psychology and Pedagogy  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198*

This article studies the specifics of professional motivation of retail managers.

**Key words:** motivation, motivators, group motivation, professional activity.