

УДК 159.9**Взаимосвязь новаторства, компетентности и мотива достижений в деятельности руководителя****Марасанов Герман Игоревич**

Кандидат психологических наук, доцент,
кафедра акмеологии и психологии профессиональной деятельности,
Институт общественных наук Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119606, Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 84;
e-mail: german.marasanov@mail.ru

Миханькова Полина Владимировна

Студент,
Институт общественных наук Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 84;
e-mail: mikhankovapv@gmail.com

Аннотация

В данной статье выявлены особенности взаимного влияния новаторства как инновационной активности, мотива достижений успеха в управленческой деятельности и уровня компетентности руководителя. Обоснован относительно легко измеряемый признак инновационной активности, представляющий собой «многовариантность», или вариативность путей выхода из затруднений в управленческой деятельности. Разработана методика выявления инновационной активности, построенная на предъявлении управленческих задач. С помощью выборки, состоящей из руководителей среднего звена государственных и коммерческих организаций (n=120), показано, что уровень инновационной активности оказывается наиболее высоким при сильном мотиве достижений в сочетании с компетентностью, недостаточной для решения субъективно новых задач, либо для преодоления субъективно новых проблем в управленческой деятельности.

Для цитирования в научных исследованиях

Марасанов Г.И., Миханькова П.В. Взаимосвязь новаторства, компетентности и мотива достижений в деятельности руководителя // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2017. Т. 6. № 4А. С. 49-73.

Ключевые слова

Новаторство, инновационная активность, мотив достижений, компетентность, противоречия в управленческой деятельности.

Введение

Представления об инновациях в деятельности руководителя сегодня противоречивы и неопределенны одновременно. Общественное мнение диктует руководителю необходимость быть новатором. Практика управленческой деятельности показывает, что новации сопряжены со значительным риском, который далеко не всегда оправдан, и отнюдь не гарантируют дальнейшую успешность и продуктивность деятельности обновляемой организации. Кроме того, в теоретических и эмпирических исследованиях, в работах, обобщающих управленческую практику, не освещается вопрос, при каких условиях, под влиянием каких обстоятельств и факторов внутреннего и/или внешнего характера у руководителя начинает проявляться инновационная активность.

Современные представления о компетентности и ее связи с инновационной активностью

Вопрос о соотношении компетентности и новаторства, т.е. активности руководителя в сфере инноваций, стремления к новациям как составляющей мотива профессиональной, управленческой деятельности, не имеет однозначного и определенного ответа.

Мотивы как содержательные понятия обрели в психологии труда, организационной психологии, психологии личности, общей психологии относительную устойчивость. Известны устоявшиеся представления о мотиве. Это предмет потребности [Гиппенрейтер, 2009, 34-35] и/или внутреннее побуждение к деятельности по достижению цели [Вилюнас, 2006; Попов, 2006, 408-427]. В отличие от стимула, являющегося внешним воздействием, мотив – это своеобразный отклик на внешние побудители, если, конечно, стимул соответствует актуальной нужде человека. Причем представление о мотиве как об отклике далеко не означает, что он всегда будет иметь непосредственную связь со стимулом. Здесь не действует постулат непосредственности [Васильюк, 2003].

В настоящей статье рассматривается именно мотив, а не стимул. И оценивать предполагается не содержание, а силу мотива.

Сегодняшние представления о компетентности, которая может выступать источником влияния на инновационную активность руководителя, далеко не однозначны. Известны суждения о компетентности как о совокупности знаний, умений и навыков, относящихся к определенному виду профессиональной деятельности [Маркова, 1996]. В иных работах делается акцент на том, что компетентность как понятие в большей степени относится к профессионально-важным качествам [Кричевский, 2007]. В практике сегодняшней работы с персоналом многих государственных учреждений и коммерческих организаций стало популярным заимствованное из речевых оборотов европейских и американских исследователей слово «компетенция». Это слово стало доминирующим и вошло уже в нормативные акты и прочие официальные документы подавляющего числа министерств и ведомств, что, вероятно, стало одной из причин масштабного исследования подлинной наукоёмкости данного понятия. Такое исследование было проведено по инициативе и под руководством Ю.К. Стрелкова, сумевшего привлечь к работе многих авторитетных специалистов, теоретиков, практиков [Базаров, Ерофеев, Шмелев, 2014, 87-102]. Одним из существенных итогов исследования стал вывод о том, что «компетенция», несмотря на популярность этого термина, не представляет собой самостоятельной научной категории, не имеет однозначных трактовок и точных границ той реальности, которую она определяет. Оказалось, что «компетенция» является «размытым новообразованием», этаким узаконенным жаргоном, в который разные специалисты вкладывают разный смысл. В наиболее общем виде, как показали авторы, при всей мозаичности того, что подразумевается под «компетенцией», с некоторыми допущениями можно заключить следующее. «Компетенция» является внутренне слабо связанный и не всегда обоснованный перечень или набор знаний, умений, навыков и присоединенную к этому набору субъективно собранную совокупность качеств, которым тот или иной автор придал профессионально важное значение. В силу данных обстоятельств опираться на понятие «компетенция» мы не стали.

В настоящей статье понятие «компетентность» будет использоваться в том значении, которое обосновала А.К. Маркова [Маркова, 1996]. Эта трактовка довольно прочно вошла в научный и в практический оборот и сводится к тому, что компетентность есть взаимосвязанная и взаимозависимая система профессионально важных качеств и образовавшихся на их основе знаний, умений, навыков. Нехватка компетентности побуждает субъекта профессиональной деятельности к некоей активности, которая связана с освоением новых навыков и знаний для решения новых для субъекта управленческих, профессиональных задач.

Segers J. & Inceoglu I. (2012) показали, что одним из распространенных сюжетов, в рамках

которых образуется потребность в управленческих новациях, по которым разворачивается процесс рождения мотивов профессионального, карьерного, управленческого роста, а также реализуется на практике инновационная активность, является индивидуальное наставничество. Здесь именно наставник способствует преобразованию субъективно новых для начинающего специалиста задач и проблем в поддающиеся решению и преодолению [Segers, Inceoglu, 2012, 99-120].

ZhouJ (2017) на примере значительной выборки, состоящей из более чем семисот студентов, показывает устойчивую и значимую связь между успешным ростом профессиональной компетентности человека, его инновационной активностью и высокой мотивацией достижений, проявляющейся в уровне притязаний на престижное и перспективное трудоустройство. Это становится возможным при условии высокой социализации субъекта профессиональной деятельности. Здесь в социализацию включается коммуникативная компетентность, ориентированность человека на создание множества контактов в социальной среде [Zhou, 2017, 219-237].

Chong S. и Leong T. (2017) вводят понятие профессиональной, социальной адаптивности и связанной с ней гибкости в проявлении готовности к большей управленческой ответственности, в том числе и при разворачивании инноваций как средства преодоления новых для специалиста профессиональных проблем. Чтобы удобнее пользоваться этими понятиями, авторы опираются на рабочую дефиницию «профессионально-управленческая гибкость», континуум признаков которой в большей степени относится к когнитивным компонентам психики. В исследовании утверждается, что толерантность к неопределенности в решении управленческих задач, т.е. тех задач, что вызваны необходимостью новаций, продуктивность в преодолении проблем подобного рода прямо связаны с «когнитивной гибкостью». Кроме когнитивной гибкости, второй, не менее значимой характеристикой руководителя, связанной с продуктивным решением неопределенных, инновационных задач, является заметная *исследовательская установка на жизнь* как условие развития инновационной активности человека, его стремления выходить за границы собственной компетентности под влиянием мотивации достижений [Chong, Leong, 2017, 268-280].

Знакомство с этими работами открывает некоторую возможность предположить, что когнитивная гибкость, склонность активно преодолевать неопределенность в решении субъективно новых профессиональных управленческих задач, исследовательская направленность являются несомненными признаками креативности руководителя, его склонности и готовности к новациям. Кроме того, в упомянутых работах показано, что мотивация достижений нередко выступает как побуждающий фактор в продвижении субъекта деятельности к выходу за рамки своей компетентности для решения новых задач. Таким образом, вовлеченные в настоящий обзор исследования побуждают предположить, что

готовность к новациям обостряется и растет тогда, когда желание, т.е. мотив к работе, высоко, а исходных данных компетентности у субъекта деятельности для решения задачи не хватает.

Итальянские исследователи Presti A., Pace F., Cascio V. (2017) выявили, что нерешительность, преобладающее стремление избегать неудачи существенно снижают инновационную активность руководителя. Это, в свою очередь, отрицательно сказывается на его общей управленческой результативности и связанном с ней лидерском росте [Presti, Pace, Cascio, 2017, 326-337]. Фиаско в управленческом росте возникает также из-за неприятия неопределенности, которая есть неизбежный спутник новаций. То есть нежелание человека браться за дело, для выполнения которого не хватает компетентности, прямо оказывается связанным с низкой готовностью к новациям и со слабой инновационной активностью.

Braunstein-Bercovitz H., Lipshits-Braziler Y. (2017) показали, что дальность личностно-деятельностного целеполагания, высокий уровень трудовой мотивации профессиональных притязаний положительно связаны с преобладающей ориентацией на успех, готовностью генерировать новации [Braunstein-Bercovitz, Lipshits-Braziler, 2017, 352-368]. Отсюда можно предположить, что, во-первых, и то и другое по умолчанию предполагает готовность человека осваивать новое в своем деле, несмотря на изначальную нехватку компетентности, восполнять которую субъект деятельности, очевидно, будет стремиться в процессе реализации своих целей.

В работе Zacher H. (2014) на примере выборки, состоящей из почти двух тысяч сотрудников разного уровня ответственности, получены актуальные для настоящего исследования результаты. К участию в опросах здесь были привлечены руководящие и ответственные работники из частных компаний, государственных учреждений и иных организаций Австралии. Исследовалась «карьерная адаптивность» [Zacher, 2014, 21-30]. Выводы авторов свидетельствуют, что «карьерная адаптивность» предполагает готовность осваивать нетривиальные подходы к решению новых задач, где, в случае недостаточной компетентности человек готов к ее перманентному совершенствованию. Здесь вновь просматривается сочетание инновационной активности и готовности осознавать нехватку компетентности для воплощения новаций в практику.

Обобщение и осмысление приведенных выше исследований создало предпосылки для того, чтобы сформулировать цель и выдвинуть гипотезу исследования.

Цели и задачи эксперимента

По результатам эксперимента предполагалось определить возможные связи между выраженностью инновационной активности и уровнем мотивации достижений при нехватке компетентности.

Иными словами, если бы оказалось, что признаки инновационной активности участников,

оказывающихся в специально созданных условиях эксперимента, проявлялись примерно одинаково у руководителей с высокой и низкой мотивацией достижений, то это означало бы, что связи между инновационной активностью и мотивацией достижений не просматривается. Если же в одной из этих групп инновационная активность существенно, статистически значимо отличалась бы от аналогичных данных из другой группы, то в этом случае можно было констатировать связь инновационной активности и уровня мотивации достижений, проявленных участниками соответствующей группы. А недостаточность компетентности являлась неизменным условием поиска решения задач для обеих групп. Здесь учитывалось, что нехватка компетентности как фактор, усиливающий инновационную активность, был выявлен в предшествующих работах, приведенных выше.

Таким образом, требовалось создать такие экспериментальные условия, которые открывали возможность определить характер пути, которым руководитель продвигается к успешному результату: предпочитает ли он проверенные, апробированные пути или стремится найти новые, нетривиальные способы преодоления проблем.

Гипотеза, эмпирическая база и методика исследования

Новаторство как инновационная активность, вероятно, не есть что-то изолированное от иных мотивов, определяющих содержание управленческой деятельности. Очевидно, что желания удовлетворить свои карьерные, властные, материальные потребности, реализовать свои профессиональные идеи, обеспечить себе профессиональный рост вряд ли достижимы без развертывания инновационной активности. Поэтому представляется справедливым предположить, что мотив профессиональной деятельности, имеющий практически любую первопричину, прямо включает в себя инновационную активность, стремление к новациям, желание решать новые задачи.

Гипотезой настоящего исследования стало следующее предположение. Наибольшей выраженности новаторство, т.е. инновационная активность субъекта управленческой деятельности, достигает тогда, когда у него обнаруживается мощная мотивация к преодолению проблемы, к решению задачи при некоторой нехватке компетентности, обеспечивающей эти достижения. Здесь руководителю не остается ничего иного, как искать субъективно новые пути, решать новые для себя задачи, вставать на путь инноваций.

Активизация творчества, всплеск инноваций, судя по имеющимся литературным данным [Емельянов, 1985; Леонтьев, 2013, 67-80], действительно нередко возникает именно тогда, когда имеющиеся знания, навыки, умения не обеспечивают решения задачи, а справиться с задачей необходимо.

Объектом исследования стала инновационная деятельность руководителя, проявляющаяся в преодолении управленческих проблем, не имеющих разработанных алгоритмов их решения.

Предмет исследования – сущность взаимосвязей между новаторством, т.е. инновационной активностью руководителя, с одной стороны, и с другой – двух составляющих управленческой деятельности, а именно силы мотива достижения управленческого успеха и управленческой компетентности руководителя.

Для участия в эмпирическом исследовании необходимо было найти людей, занимающихся деятельностью, профессиональное содержание которой, а также уровень ответственности предполагали бы необходимость решения новых задач, где нередко ситуация нехватки компетентности при высокой мотивации результативного поиска решения этих задач. Людями, профессиональная деятельность которых в наибольшей степени отвечает названным критериям, по нашим наблюдениям, являются руководители организаций. Именно их пригласили к участию в исследовании.

Среди участников исследования были руководители отделов, управлений, их заместители из двух госпредприятий; трех региональных филиалов госкорпораций, четырех коммерческих структур, – всего 120 человек, с которыми в течение 2016-2017 гг. проводились интервью, собеседования, опросы, предложения найти выход из затруднительных управленческих ситуаций. Эти исследовательские процедуры осуществлялись в рамках проектов консультативного характера, направленных на разработку программ организационного развития для этих учреждений и компаний. Необходимость выполнять экспериментальные задания, предлагаемые руководителям, выступавшим в роли участников исследования, оправдывалась интересами консультативного проекта, направленного на развитие организации, в которой по контракту работали исследователи.

В целях проверки гипотезы о связи компетентности руководителя, силы мотива его управленческих достижений и его же инновационной активности была разработана соответствующая исследовательская методика. Ядром методики стали задачи, которые руководитель, участвующий в исследовании, должен был решить. Эти задачи не требовали специальных знаний. Методы решения невозможно было в готовом виде найти в литературе. Образ желаемого и условно «правильного» результата также следовало сформулировать и обосновать.

При составлении и выборе задач, использованных в эксперименте, учитывался опыт исследователей, в разное время применявших аналогичные методики. Например, авторы похожих по методам исследований прошлых лет нередко отмечали потерю интереса, снижение мотивации к достижению результата у испытуемых, сталкивавшихся с неразрешимостью задач,

далеких от профессиональной деятельности участника эксперимента. Это отмечалось в исследованиях Ю.Б. Гиппенрейтер и Я.А. Пономарёва [Леонтьев, 2013, 480-486], в еще более ранних экспериментах Т. Дембо [Люк, Волкова, 2011, 40-73]. Абстрактные задачи типа «набрасывания колец», «цветочной пробы», «ожидания» Т. Дембо использовала, изучая эмоциональное сопровождение мыслительных процессов [Люк, Волкова, 2011, 46]. Именно в экспериментах Т. Дембо впервые проявились недостатки этих задач, невозможность решения которых иной испытуемый довольно легко выдавал за потерю интереса к тому, чтобы этим заниматься. Как пишет Т. Дембо, «иногда испытуемые “покидали” экспериментальную ситуацию, не покидая комнату», где происходил эксперимент, «...они начинали читать газету, книгу, решать кроссворд, смотреть в окно, дремать, ... вдруг вспоминали о необходимости сделать телефонный звонок, прийти домой пораньше...» [Люк, Волкова, 2011, 49]. Этот же эффект констатировали А.Н. Леонтьев и Ю.Б. Гиппенрейтер. Так, А.Н. Леонтьев отмечает, что часть испытуемых «относилась к задаче ... без всякого интереса, ... некоторые прямо заявляли о том, что они не любят такого рода задачи, что больше не хотят “ломать себе голову” ...» [Леонтьев, 2013, 485].

В каждой из упомянутых работ подчеркивается необходимость мотива высокой силы к достижению успеха в решении задачи как неременное условие возникновения новаторского побуждения, стремления к поиску творческого решения, инновационной активности. Когда мотивация к поиску решения задачи оказывалась очень высокой, «когда сам испытуемый всепоглощающе заинтересовывался ситуацией нестандартной задачи», он самостоятельно расширял вариативное поле поиска, проявлял творческую, «интеллектуальную инициативу», инновационную активность [Попов, 2006]. Более того, испытуемый зачастую «сам начинал предлагать задачи на творчество, которые здесь же рождались в его мозгу» [Попов, 2006, 412]. Опираясь на идеи Я.А. Пономарёва, Л.М. Попов указывает на то, что одним из существенных звеньев психологического механизма возникновения именно инновационной активности, а не просто стремления преодолеть проблему как проявления мотива достижений, является фаза «логического анализа проблемы ..., завершающегося крахом намеченных программ», т.е., осознанием бесполезности известных и апробированных путей решения. Именно здесь, где имеющаяся компетентность решателя оказывается недостаточной, и возникает «поисковая доминанта», являющаяся своеобразной предтечей инновации [Попов, 2006, 409].

Исходя из этих соображений, а также заботясь о том, чтобы испытуемый в любом случае смог найти, предложить и хоть как-то обосновать приемлемый и доступный для него вариант преодоления проблемы, мы взяли за основу такие задачи, которые были бы напрямую связаны с управленческой практикой типичного руководителя.

Очевидный недостаток компетентности, имеющейся у участников для решения предложенных задач, сочетался здесь с не менее очевидной ненужностью каких-либо специальных знаний для успешного их решения.

Все предлагаемые задачи отображали какую-либо одну из типовых проблем руководителя, проявляющихся в форме осознаваемых или неосознаваемых противоречий. Каждая задача соответствовала одному из ключевых противоречий, сопутствующих управленческой деятельности, в связи с которыми неизбежно возникают проблемы, требующие нетривиального, инновационного подхода к их преодолению. Эти противоречия в разных ракурсах отображают те или иные аспекты управленческой деятельности. Их содержание подробно рассмотрено ранее [Деркач, Марасанов, 1996; Марасанов, 2000, 154-160; Марасанов, 2001, 202-232; Марасанов, 2009]). Среди ключевых противоречий деятельности руководителя, ставших темами предлагавшихся задач, были названы следующие:

- наращивание эффективности системы стимулирования как средство преодоления *противоречия между интересами персонала и интересами организации*;
- принятие стратегических решений, требующих креативного, инновационного стратегического мышления (задача на преодоление *противоречия между необходимостью ориентироваться на дальние и одновременно на короткие цели*);
- эффективное взаимодействие с центрами влияния, имеющими властные полномочия воздействовать на управляемый объект (*противоречие между внешними по отношению к управляемому объекту и внутренними функциями руководителя*);
- взаимовыгодное сотрудничество с клиентами, привлечение их к работе с компанией и сохранение в активном взаимодействии (*противоречие между интересами клиента – «подешевле» и стремлениями продавца – «подороже»*);
- вступление в должность нового, инновационно активного руководителя, осложняющееся скепсисом, недоверием, иронией по отношению к нему со стороны коллектива подчиненных, имеющих разные причины сопротивляться его новаторской активности (*противоречие между желанием новаций и стремлением к стабильности*).

Признаки инновационной активности руководителя

В качестве поддающихся измерению признаков, по которым определялись инновационные, творческие побуждения, стремления, деятельностная инновационная активность участника, фиксировались такие результаты, эффекты, проявления процесса работы над задачей, которые, с одной стороны, очевидно и недвусмысленно отображали инновационную активность, а с другой – обладали бы непосредственной измеримостью.

Таким ключевым признаком инновационной активности, предполагающей не просто стремление к достижениям, но желание найти именно творческое, нетривиальное, инновационное решение, в настоящей работе стала *многовариантность* возможных путей и способов преодоления управленческой проблемы, поиска ответа на возникшую управленческую задачу.

Рассматривать многовариантность решений как признак инновационной активности можно, основываясь на данных, полученных в соответствующих исследованиях [Кричевский, 2007; Степанов, 2006, 482-511]. Например, многовариантность в самых разных ее проявлениях связывается с творческой активностью ретроспективной направленности. Это показано в работе Н. Дж. Рёзе о контрфактуальном мышлении [Рёзе, 2012, 243-253]. Аналогичные данные о многовариантности предлагаемых решений как признаке творческой активности испытуемого в несколько ином контексте получены Я.А. Пономарёвым, исследователями его школы [Ушаков, 2006]. Относительно давнее экспериментальное исследование, проведенное Ю.Б. Гиппенрейтер и Я.А. Пономарёвым под руководством А.Н. Леонтьева [Степанов, 2006, 482-511], также позволяет обнаружить, что чем больше вариантов решения предлагает участник эксперимента, тем большей степенью инновационной, творческой активности он обладает. Именно поэтому множественность генерируемых способов преодоления управленческой проблемы мы рассматривали как признак подлинной инновационной активности руководителя, его стремления к поиску непременно творческого, нетривиального решения. Такая активность отличается от более общей, если можно так выразиться, ориентированности на достижение успешного результата своей управленческой деятельности, где новаторство отнюдь не является непременным условием успеха.

В настоящем исследовании различные проявления многовариантности решений задач учитывались следующим образом:

- большое или малое количество предложенных вариантов путей преодоления проблемы (количество вариантов);
- большое или малое количество аргументов «за» и «против» каждого варианта (количество аргументов);
- прогноз (детально обоснованный или нет) последствий (непосредственных и отдаленных, позитивных и негативных), наступающих при каждом из вариантов решения проблемы (наличие/отсутствие прогноза);
- расширение поля анализа проблемы, проявляющееся в привлечении к решению задач, составляющих проблему, иных, новых видов ресурсов, изначально не оговоренных в условии, но очевидным образом связанных с проблемой и способных обеспечить ее

-
- преодоление (количество новых ресурсов или иных факторов влияния);
 - новые задачи, затруднения, неизбежно возникающие в случае успешного преодоления представленной проблемы (количество названных задач);
 - стремление составить прогноз возникновения непосредственных и отсроченных эффектов в каждом из вариантов преодоления проблемы;
 - прогнозирование и/или моделирование неочевидных позитивных эффектов, порождаемых отказом от решения или в связи с невозможностью решения актуальной на данный момент задачи.

Легко заметить, что почти все проявления признака многовариантности, исключая те, что связаны со стремлением и прогнозом, могут быть представлены в виде, поддающемся количественному измерению.

За каждый предложенный вариант преодоления проблемы, за указание на ту или иную выгоду или издержку, отсроченный или непосредственный эффект, за версии прогноза развития ситуации в тех или иных обстоятельствах участнику начислялось по одному баллу. Чем больше баллов набирал участник, тем более ориентированным на новации и творчество в управленческой деятельности он считался, тем более выраженной считалась его инновационная активность. Важно отметить, что это условие не сообщалось участникам. Подобная неосведомленность исключала возникновение условий искусственного «самопринуждения» испытуемого к специальному сочинению как можно большего количества вариантов ради ложного престижа, ради одобрения условного социума и не побуждало его к созданию выигрышного впечатления о себе как о безусловно креативном руководителе.

По условиям эксперимента просто предлагалось найти решение для каждой из предложенных управленческих задач и обсудить возможные пути преодоления описанных в условии проблем с экспериментатором под открытую запись на диктофон. Затем эти записи переформатировались, структурировались в соответствии с конкретными проявлениями признака многовариантности, приведенными выше, и превращались в поддающиеся целесообразной балльной оценке тексты, «экстремальные» примеры которых даны в приложении 3. «Экстремальными» эти примеры названы потому, что каждый из них представляет собой случай либо максимального, либо минимального для всех участников количества проявлений признака многовариантности.

Таких задач, в соответствии с количеством противоречий, избранных для использования в эксперименте, было пять.

Если все или почти все проявления признака многовариантности обнаруживались в количестве, близком к максимальному для этой задачи, то такое решение участника набирало

относительно большое число баллов и рассматривалось как свидетельство сильного проявления инновационной активности и творческой направленности, и наоборот.

Чтобы организовать проверку связи между инновационной активностью, мотивом достижений успешного управленческого результата при недостаточной компетентности для решения поставленных перед участником эксперимента задач, необходимо было составить две группы руководителей. В одной группе должны были оказаться участники с высокой мотивацией достижений в преодолении проблем. Во второй группе собирались участники, не проявляющие сильной мотивации к достижению успешного результата, сталкиваясь с экспериментально созданной проблемой.

Для измерения мотива достижений можно было воспользоваться соответствующим психодиагностическим инструментарием, известные версии и вариации которого широко представлены в специализированной литературе. Однако в виду того, что основной эксперимент был построен на предъявлении участникам специально подобранных управленческих задач и проблем, сформулированных в виде конкретных сюжетов, логично было действовать иначе. Целесообразно было и мотив достижений также выявлять сходными путями, дабы уйти от возможного несоответствия содержания и сущностей, которыми бы характеризовались инновационная активность и мотив достижений, если их измерять разными способами.

В настоящем исследовании уровень выраженности мотива достижений определялся по реакции участников на предъявляемые им перед началом собеседований «задачи на сообразительность». Одни участники довольно быстро теряли интерес и желание решать предлагаемые им «для того, чтобы как-то занять время ожидания», задачи, тогда как другие быстро увлекались ими. При распределении участников на две группы, когда каждому участнику предлагалось взяться за решение «задачек на сообразительность» (см. приложение 1), специально обращалось внимание участника на то, что он волен отказаться от этого предварительного испытания и просто сидеть, ожидая, когда будет подготовлен материал для обсуждения с консультантом. Кроме того, экспериментатор как бы вскользь, в ходе неформального разговора с участником сообщал, что эти задачи один из старших коллег, работавших когда-то с Виктором Владимировичем Геращенко (как вариант, с Евгением Максимовичем Примаковым), подсмотрел у своего тогдашнего шефа, любившего изредка проверять сообразительность своих подчиненных. Так снимался возможный эффект потери интереса к абстрактным задачам, поскольку встроенные в контекст жизнедеятельности известных и, по-своему, легендарных руководителей прошлого эти задачи получали дополнительную управленческую значимость.

Когда участник заинтересовывался задачками, то вначале ему предлагалась наиболее легкая

из них. Если же он не терял интереса и претендовал на решение более сложной, переходя от одной задачки к другой, то он попадал в первую группу. В случае отсутствия интереса к задачам либо весьма скорого снижения заинтересованности такой участник зачислялся во вторую группу.

Важно отметить, что в первую группу зачислялись не столько и не только те участники, кто непременно справлялся с задачками на сообразительность, а прежде всего те, кто проявлял к ним живой, неугасающий интерес. При этом имеющаяся компетентность участников и первой, и второй групп оказывалась недостаточной для решения этих предварительных «задачек».

В итоге в первой группе оказалось 34 человека, во второй – 86 участников.

Созданные экспериментальные условия открывали возможность определить, каким путем руководитель продвигается к успешному результату: предпочитая проверенные, апробированные пути или стремясь найти новые, нетривиальные способы преодоления проблем. В последнем случае признаком такого предпочтения являлась многовариантность предлагаемых решений.

По результатам обработки данных основной части эксперимента предстояло определить возможные связи между выраженностью инновационной активности и уровнем мотивации достижений при нехватке компетентности.

Если бы оказалось, что признак многовариантности в предлагаемых участниками решениях основных пяти управленческих задач проявлялся примерно одинаково в обеих группах, то это означало бы, что связи между инновационной активностью и мотивацией достижений не просматриваются. Если же в одной из групп вариативность решений существенно, статистически значимо отличалась бы от аналогичных данных из другой группы, то в этом случае можно было констатировать связь инновационной активности и уровня мотивации достижений, проявленных участниками соответствующей группы.

Недостаточность компетентности, как уже было подчеркнуто, являлась неизменным условием поиска решения задач для обеих групп. Здесь учитывалось, что нехватка компетентности как фактор, усиливающий инновационную активность, был выявлен в предшествующих работах, приведенных выше.

Итоги эмпирического исследования и их обсуждение

Группа участников с высокой мотивацией достижений (34 человека) набрала 2410 баллов. С учетом ее численности, средний балл для первой группы составил 70,8. По аналогичным расчетам для второй группы, где были собраны участники с низкой мотивацией достижений, оказалось, что здесь общее количество баллов – 3951 и, соответственно, средний балл на одного

участника – 45,9. Таким образом, судя по средним значениям, участники с высокой мотивацией достижений обладали инновационной активностью в среднем на 35% больше, чем участники второй группы, где мотивация достижений определялась как низкая.

По данным, представленным в приложении 2, можно определить предельные и среднее возможные значения баллов, рассчитанные, исходя из максимума и минимума сырых баллов, набранных участниками в каждой задаче. Это соответственно 91 балл (возможный максимум) и 17 баллов (возможный минимум). Возможное среднее, представленное в процентных долях, рассчитанное по данным таблицы 1, составило 54%, что в таблице 1 отделено двойной волнистой чертой.

Распределение баллов, набранных каждым участником, также представлено в таблице 1.

Таблица 1- Связь инновационной активности и мотивации достижений

Уровни выраженности инновационной активности	Распределение численности участников в зависимости от количества набранных ими баллов инновационной активности (по признаку многовариантности)		Количество баллов	
	I группа (высокая мотивация достижений)	II группа (низкая мотивация достижений)	Сырые значения	Доля в % от возможного max
I Высокий	1	0	88	97
	2	0	87	96
	4	1	81	89
	4	1	79	87
	7	0	75	82
II Средний	9	0	72	79
	4	5	61	67
	1	8	57	63
	0	11	54	59
	0	12	52	57
	0	12	49	54
	0	7	45	49
III Низкий	0	5	43	47
	0	5	36	40
	1	3	34	37
	0	4	30	33
	0	4	27	30
	1	2	25	27
	0	2	22	24
	0	2	21	23

В первой группе выше среднего количества баллов набрали 32 из 34 человек, а во второй – 38 из 86. Иными словами, в первой группе инновационная активность оказалась выше среднего уровня у 92% участников, а во второй – у 44,1%, т.е. более чем вдвое меньше.

Если же весь массив полученных данных разделить на три уровня, как показано в таблице 1, то различия между группами проявятся более детально.

Определяя высокую, среднюю и низкую выраженность инновационной активности по каждой соответствующей трети от максимально возможного количества баллов, представленных в процентных долях, получим следующее. Окажется, что инновационную активность на первом, высоком уровне проявили 18 человек из первой группы (53%) и 2 человека – из второй (2,3%). Инновационную активность второго, среднего уровня показали в эксперименте 14 человек из первой группы (41,2%) и 60 человек – из второй (69,7%). Инновационная активность третьего, низкого уровня обнаружилась у двух человек из первой группы (5,9%) и у 24 человек – из второй (27,9%).

Для первого уровня, наиболее соответствующего интересам настоящего исследования, где отображается высокая инновационная активность, различия между первой и второй группами оказываются статистически значимыми. Это заключение обосновывается расчетами критерия φ^* Фишера (угловое преобразование Фишера). Здесь $\varphi^*_{\text{эмп.}} = 6,55$. $\varphi^*_{\text{кр.}} = 2,31$ ($\rho < 0,01$). Т.е., $\varphi^*_{\text{эмп.}} > \varphi^*_{\text{кр.}}$.

Иными словами, высокой инновационной активности руководителя статистически значимо соответствует высокий уровень мотива достижений при компетентности, недостаточной для решения управленческой задачи или преодоления организационной проблемы способами, известными руководителю ранее. Другого пути, кроме как путь новаторства, в таких обстоятельствах, по-видимому, нет.

Качественный анализ интервью и результатов решения экспериментальных задач выявил еще одну зависимость. Объединив всех участников, предложивших наиболее многовариантные решения, безотносительно их принадлежности к той или иной группе, обнаруживаем, что почти 97% этих респондентов либо получили в течение последних двух месяцев новую должность, либо поступили на новую работу, либо перед ними поставлены руководством новые для них задачи. Таким образом, все три обстоятельства могут обоснованно трактоваться как условия, в которых субъект управленческой деятельности сталкивается с новыми задачами при нехватке, пусть временной, но явной нехватке компетентности. Высокий уровень мотива достижений управленческого успеха, переживаемый руководителем, оказавшимся в одной из трех упомянутых выше ситуаций, представляется очевидным.

Заключение

Гипотеза о связи сильно выраженного мотива достижений, недостатка компетентности для решения новых задач и, как следствие, роста инновационной активности руководителя подтверждается.

Одним из надежных, поддающихся измерению признаков инновационной активности является стремление руководителя вариативно мыслить и действовать, моделируя возможные пути преодоления управленческой проблемы, а не придерживаться единственно наперед заданного пути выхода из создавшегося организационного затруднения.

Мотив достижения успеха в решении управленческой задачи, новизна которой сводит на нет имеющуюся компетентность субъекта управленческой деятельности, встречается далеко не у каждого руководителя. Так, в настоящем исследовании такой мотив проявился лишь у каждого четвертого участника эксперимента. Это может быть связано либо с нежеланием открыто проявлять этот мотив как вызывающий двойственную, противоречивую реакцию в обществе, ибо со стремлением ориентироваться на избегание риска в большей мере, чем на достижение успеха. Кроме того, поскольку внедрение новаций, при всей неизбежности этого, порождает риски, негативно, а иногда и разрушительно воздействующие на деятельность организации, однозначно оценивать высокую инновационную активность руководителя как безусловно предпочтительную, наверное, не следует.

Библиография

1. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Серия «Психология». 2014. № 1. С. 87-102.
2. Василюк Ф.Е. Методологический анализ в психологии. М.: Смысл, 2003.
3. Вилюнас В. Психология развития мотивации. СПб.: Речь, 2006.
4. Гиппенрейтер Ю.Б. К понятию личности // Гиппенрейтер Ю.Б., Пузырева А.А., Архангельской В.В. (ред.) Психология личности. М.: АСТ: Астрель, 2009. С. 34-35.
5. Деркач А.А., Марасанов Г.И. Психолого-акмеологическое консультирование как средство повышения психологической культуры управленческих кадров. М.: РАГС, 1996.
6. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. Л., 1985.
7. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М.: Статут, 2007.
8. Леонтьев А.Н. Опыт экспериментального исследования мышления // Дормашев Ю.Б., Капустин С.А., Петухов В.В. (ред.) Общая психология. М.: Когито-центр, 2013. С. 480-486.
9. Леонтьев Д.А. Личностное измерение человеческого развития // Вопросы психологии. 2013. № 3. С. 67-80.
10. Люк Х., Волкова М.В. Тамара Дембо: научный портрет на фоне XX века // Методология и история психологии. 2011. Т.6. Вып. 2. С. 40-73.

11. Марасанов Г.И. Личностно-профессиональное становление государственного служащего как объект исследования // Кравцова Е.Е., Спиридонов В.Ф. (ред.) Материалы международной психологической конференции «Психическое развитие в онтогенезе: закономерности и возможные периодизации». М., 2000. С. 154-160.
12. Марасанов Г.И. Мотивы профессиональной деятельности персонала в периоды роста и спада организации. // Журавлев А.Л., Шорохова Е.В. (ред.) Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций. М.: Социум; РАН, 2001. С. 202-232.
13. Марасанов Г.И. Психология в организационном консультировании. М.: Когито-центр, 2009.
14. Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Изд-во РАГС, 1996.
15. Попов Л.М. Феномены творчества в психологической организации человека как субъекта развития и саморазвития // Ушаков Д.В. (ред.) Психология творчества: школа Я.А. Пономарёва. М.: Институт психологии РАН, 2006. С. 408-427.
16. Рёзе Н.Дж. Контрфактуальное мышление // Спиридонов В.Ф. и Фаликман М.В. (ред.) Горизонты когнитивной психологии. М.: Языки славянских культур; Российский государственный гуманитарный университет, 2012. С. 243-253.
17. Степанов С.Ю. Психология творчества и рефлексии в современных социальных практиках // Ушаков Д.В. (ред.) Психология творчества: школа Я.А. Пономарёва. М.: Институт психологии РАН, 2006. С. 482-511.
18. Ушаков Д.В. (ред.) Психология творчества: школа Я.А. Пономарёва. М.: Институт психологии РАН, 2006.
19. Хекхаузен Х. Внешняя и внутренняя мотивация // Дормашев Ю.Б., Капустин С.А., Петухов В.В. (ред.) Общая психология. М.: Когито-центр, 2013. С. 172-176.
20. Braunstein-Bercovitz H., Lipshits-Brazilier Y. Career-Planning Beliefs as Predictors of Intentions to Seek Career Counseling // Journal of Career Assessment. 2017. Vol. 25. No. 2. P. 352-368.
21. Chong S., Leong T.L. Antecedents of Career Adaptability in Strategic Career Management // Journal of Career Assessment. 2017. Vol. 25. No. 2. P. 268-280.
22. Presti A., Pace F., Cascio V. et al. The Italian Version of the Career Factors Inventory // Journal of Career Assessment, 2017. Vol. 25. No. 2. P. 326-337.
23. Segers J., Inceoglu I. Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching // Human Resource Management. 2012. Vol. 51. No. 1. P. 99-120.
24. Zacher H. Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations // Journal of Vocational Behavior, 2014. Vol. 84. No. 1. P. 21-30.
25. Zhou J. Social Support and Career Psychological States: An Integrative Model of Person-

Приложение 1 - Примеры задачек «на сообразительность», использованные для разделения участников на две группы

Задача «Лепёшки»

На сковороде помещается две лепешки. Одна сторона одной лепешки жарится одну минуту. Необходимо поджарить три лепешки. За какое минимально возможное время это можно сделать и как?

Задача «Про кур и яйца»

У крестьянина были куры. Они неслись с частотой, отраженной в пропорции, где полторы курицы за полтора дня несут полтора яйца. Крестьянин попытался вычислить, сколько при таких данных снесут две курицы за три дня?

Приложение 2 - Пример управленческие задачи, предлагавшиеся на основном этапе исследования

Задача «Перспективный сотрудник»

Директор филиала одного крупного коммерческого банка, имеющего центральный офис в Москве, начальник кредитного отдела, молодой перспективный человек активно работает и делает заметные успехи, обеспечивая филиал хорошими показателями. При этом обнаружилось, что молодой управленец не только отрабатывает задачи филиала по кредитованию, но и не менее активно сотрудничает с московским офисом банка, почти уже неформально взаимодействуя со своим профильным куратором, директором кредитного департамента всего банка, информируя того обо всем, что происходит в филиале. Узнав об этом, руководитель регионального филиала пытается для себя понять, насколько действительно лоялен молодой начальник отдела по отношению к филиалу и к нему как директору филиала персонально. Или молодой и активный начальник отдела в большей степени ориентирован на Москву, стремясь перейти туда на работу? Терять этого сотрудника не хочется. Ведь в регионе найти толкового специалиста проблематично. Конфликтовать с ним также недальновидно, поскольку, перейдя в Москву, он может проявлять по отношению к филиалу негативную предвзятость. И как развешивать дальнейшее общение с директором кредитного департамента, с другими руководителями банка, учитывая складывающиеся обстоятельства и понимая, что подобные прецеденты могут повторяться?

Приложение 3 - Пример решения с признаками максимальной и минимальной многовариантности для каждой управленческой задачи

Задача «Перспективный сотрудник»

Наиболее многовариантное решение

(от участника NN).

Варианты преодоления проблемы:

Вариант «А». Способствовать карьерному продвижению сотрудника, т.е. переходу его на работу в Москву. (1 балл).

Выгоды:

- 1) Создание позитивной, оптимистичной атмосферы в коллективе за счет прецедента карьерного роста из среды коллектива в центральный офис (1 балл).
- 2) Продвижение ряда сотрудников на ступень выше из-за ухода руководителя отдела на повышение (1 балл).
- 3) Появление «своего» человека в центральном московском офисе.
- 4) Создание впечатления у первых лиц компании о региональном директоре как о лидере, вырабатывающем перспективные кадры (1 балл).

Издержки:

- 1) Не факт, что, перейдя в центральный офис, этот сотрудник сохранит лояльность и признательность прежнему начальнику. Более того, не исключено, что «выдвиженец», обладая доскональными сведениями о реальном положении дел в бывшем своем филиале, будет создавать дополнительные проблемы этому филиалу (1 балл).
- 2) Превратившись в «кузницу кадров» для центрального офиса, что вполне вероятно, поскольку люди будут тянуть друг друга за собой, региональный филиал потеряет возможность иметь стабильный состав квалифицированных специалистов (1 балл).

Вариант «Б». Директор филиала может мягко и ненавязчиво, без ненужных упреков, деклараций, выговоров и укоров перевести общение с тем департаментом, который стал объектом неформальной активности со стороны общительного сотрудника регионального филиала, лично на себя (1 балл).

Выгоды:

- 1) Обеспечение бесконфликтной коррекции вертикального взаимодействия с центральным офисом (1 балл).
- 2) Восполнение недостаточного, как обнаружилось, общения с ответственными работниками центрального офиса со стороны руководителя регионального филиала (1 балл).

- 3) Получение руководящей информации формального и неформального плана по более краткой траектории, минуя «общительного» сотрудника, потенциально способного вольно или невольно эту информацию исказить (1 балл).

Издержки:

- 1) Эти шаги могут побудить «общительного» сотрудника не прерывать и не сокращать контакты с кем-то в центральном офисе, а сделать эти контакты менее явными и заметными (1 балл).
- 2) На общение с сотрудниками центрального офиса в неформальном и неофициальном жанре и стиле руководителю филиала придется тратить свое время и эмоции (1 балл).
- 3) По статусу руководитель филиала, как правило, общается не с рядовыми сотрудниками департаментов и управлений, а с их руководителями. Иные контакты будут восприниматься по меньшей мере с недоумением, коль скоро это дойдет до руководства компании. Поэтому наращивать неформальное взаимодействие с центральным офисом, конечно, полезно, но это не воспрепятствует активности «общительного» сотрудника (1 балл).

Вариант «В». Поручить службе безопасности филиала контролировать, отслеживать, фиксировать содержание неформальных контактов «общительного» сотрудника с персоналом центрального офиса, обосновывая это стремлением предотвратить возможность коррупционных сговоров. Если таких возможностей нет у службы безопасности филиала, посоветоваться на эту тему и поделиться своими опасениями с представителями службы безопасности центрального офиса (1 балл).

Выгоды:

- 1) Возникает большая вероятность, что служба безопасности самостоятельно предпримет меры по свертыванию подобной активности с обеих сторон, поскольку это вполне соответствует профессиональным установкам ее сотрудников (1 балл).
- 2) Инициатива руководителя филиала позитивно воспримется службой безопасности, что может впоследствии стать дополнительной причиной укрепления его авторитета в компании, где, как в большинстве организаций, между профильными подразделениями, занимающимися основной функцией, ради которой организация создана, и службой безопасности складываются напряженные отношения (1 балл).

Издержки:

- 1) Вмешательство службы безопасности в пространство взаимоотношений, сложившихся между сотрудниками филиала и центрального офиса может осложнить морально-психологический климат в коллективах компании, что снизит продуктивность общей

деятельности (1 балл).

- 2) В фокус профессионального оперативного интереса службы безопасности может попасть и сам руководитель филиала, что также осложнит его работу (1 балл).

Вариант «Г». Вызвать к себе «общительного» сотрудника, высоко оценить его неформальные контакты с центральным офисом, и начать поручать ему задания по выяснению тех или иных вопросов, актуальных для деятельности регионального филиала. Вдобавок пообещать поддержку, если этот сотрудник захочет перейти на работу в Москву (1 балл).

Выгоды:

- 1) Это повысит управляемость «общительного» сотрудника, поставит его перед выбором, действовать в интересах своего непосредственного руководителя или продолжать активность за его спиной (1 балл).
- 2) Подобный шаг регионального директора сразу обеспечит ему возможность понять, будет «общительный» работник лоялен, обеспечивая интересы филиала в ходе своих контактов с центром, или продолжит двойную игру (1 балл).

Издержки:

- 1) Не исключен открытый конфликт, когда «общительный» сотрудник отреагирует всплеском негативных эмоций на такие предложения. Затем придется как-то восстанавливать служебные отношения (1 балл).
- 2) «Общительный» сотрудник согласится для виду, а на самом деле поведет двойную игру так, что это не сразу обнаружится. И руководитель может понести имиджевые, карьерные и иные потери (1 балл).

Итого, наиболее многовариантное решение оценивается в 23 балла.

Решение с единственным вариантом (от участника А.В).

Уволить этого сотрудника, найдя для этого поводы, не связанные с подлинной причиной, которая сводится к элементарной нелояльности (1 балл).

Выгоды:

Другим будет неповадно проявлять подобную активность в общении с центральным офисом. А чтобы было неповадно, необходимо в индивидуальных беседах с сотрудниками неформально это разьяснять (1 балл).

Издержки:

Если сотрудник действительно очень продуктивный, то, конечно, жаль с ним расставаться, но воспитывать коллектив соответствующим образом всегда полезно (1 балл).

Итак, решение с минимальным количеством вариантов оценивается в 3 балла.

Interconnection of the innovation, competence and achievement motive in the activity of manager

German I. Marasanov

PhD in Psychology, Associate Professor,
Department of acmeology and psychology of professional activity,
Institute of Social Sciences of the Russian Presidential Academy of National
Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation,
119606, 84 Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: german.marasanov@mail.ru

Polina V. Mikhan'kova

Student,
Institute of Social Sciences of the Russian Presidential Academy of National
Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation,
119606, 84 Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: mikhankovapv@gmail.com

Abstract

The article reveals the peculiarities of the mutual influence of innovation as innovation activity, the motivation for achieving success in management activity and the level of manager's competence. A relatively easily measured feature of innovation activity is substantiated, which is multivariance or variation of ways out of difficulties in management activities. A technique for identifying innovative activity was developed. It is based on the presentation of management tasks. By means of the sample, consisting of middle managers of state and commercial organizations (n=120), the author of this article shows that the level of innovation activity is the highest with a strong motive of achievement combined with competence which is insufficient to solve subjectively new tasks or to overcome subjectively new problems in the management activities. Representations about innovations in the activities of the manager are contradictory and undefined at the same time. Public opinion dictates to the leader the necessity to be an innovator. The practice of management activity shows that innovations include a vital risk, which is sometimes not justified, moreover, innovations do not guarantee the further success and productivity of the update organization.

For citation

Marasanov G.I., Mikhan'kova P.V. (2017) Vzaimosvyaz' novatorstva, kompetentnosti i motiva dostizhenii v deyatel'nosti rukovoditelya [Interconnection of the innovation, competence and achievement motive in the activity of manager]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 6 (4A), pp. 49-73.

Keywords

Innovation, innovative activity, achievement motive, competence, contradictions in management activity.

References

1. Bazarov T.Yu., Erofeev A.K., Shmelev A.G. (2014) Kollektivnoe opredelenie ponyatiya "kompetentsii": popytka izvlecheniya smyslovykh tendentsii iz razmytogo ekspertnogo znaniya [Collective definition of the notion "competence": an attempt to extract meaningful trends from the diffuse expert knowledge]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya "Psikhologiya"* [Bulletin of Moscow University. Series "Psychology"], 1, pp. 87-102.
2. Derkach A.A., Marasanov G.I. (1996) *Psikhologo-akmeologicheskoe konsul'tirovanie kak sredstvo povysheniya psikhologicheskoi kul'tury upravlencheskikh kadrov* [Psychological and acmeological consultation as a means of improving psychological culture of administrative staff]. Moscow: Russian Academy of State Service.
3. Emel'yanov Yu.N. (1985) *Aktivnoe sotsial'no-psikhologicheskoe obuchenie* [Active social and psychological training]. L.
4. Gippenreiter Yu.B. (2009) K ponyatiyu lichnosti [To the concept of personality]. In: Gippenreiter Yu.B., Puzyreya A.A., Arkhangel'skoi V.V. (eds.) *Psikhologiya lichnosti* [Psychology of personality]. Moscow: AST: Astrel' Publ., pp. 34-35.
5. Khekkhauzen Kh. (2013). Vneshnyaya i vnutrennyaya motivatsiya [External and internal motivation]. In: Dormashev Yu.B., Kapustin S.A., Petukhov V.V. (eds.) *Obshchaya psikhologiya* [General psychology]. Moscow: Kogito-tsentr Publ., pp. 172-176.
6. Krichevskii R.L. (2007) *Psikhologiya liderstva* [Psychology of leadership]. Moscow: Statut Publ.
7. Leont'ev A.N. (2013) Opyt eksperimental'nogo issledovaniya myshleniya [Experience of experimental study of thinking]. In: Dormashev Yu.B., Kapustin S.A., Petukhov V.V. (eds.) *Obshchaya psikhologiya* [General psychology]. Moscow: Kogito-tsentr., pp. 480-486.
8. Leont'ev D.A. (2013). Lichnostnoe izmerenie chelovecheskogo razvitiya [Personal dimension of human development]. *Voprosy psikhologii* [Questions of psychology], 3, pp. 67-80.

9. Lyuk Kh., Volkova M.V. (2011) Tamara Dembo: nauchnyi portret na fone KhKh veka [Tamara Dembo: a scientific portrait against background of the 20th century]. *Metodologiya i istoriya psikhologii* [Methodology and history of psychology], 6(2), pp. 40-73.
10. Marasanov G.I. (2000) Lichnostno-professional'noe stanovlenie gosudarstvennogo sluzhashchego kak ob"ekt issledovaniya [Personal and professional development of civil servant as the object of study]. In: Kravtsova E.E.i Spiridonov V.F. (eds.) *Materialy mezhdunarodnoi psikhologicheskoi konferentsii "Psikhicheskoe razvitie v ontogeneze: zakonomernosti i vozmozhnye periodizatsii"* [Proc. Int. Conf. "Psychological development in ontogenesis: patterns and possible periodization"]. Moscow, pp. 154-160.
11. Marasanov G.I. (2001) Motivy professional'noi deyatel'nosti personala v periody rosta i spada organizatsii. [Motives of professional activity of the personnel during periods of growth and decline of the organization]. In: Zhuravlev A.L., Shorokhova E.V. (eds.) *Psikhologiya sovmestnoi zhiznedeyatel'nosti mal'kh grupp i organizatsii* [Psychology of joint activity of small groups and organizations]. Moscow: Sotsium; Russian Academia of Sciences, pp. 202-232.
12. Marasanov G.I. (2009) *Psikhologiya v organizatsionnom konsul'tirovanii* [Psychology in organizational consulting]. Moscow: Kogito-tsentr Publ.
13. Markova A.K. (1996) *Psikhologiya professionalizma* [Psychology of professionalism]. Moscow: Russian Academy of State Service.
14. Popov L.M. (2006) Fenomeny tvorchestva v psikhologicheskoi organizatsii cheloveka kak sub"ekta razvitiya i samorazvitiya [Phenomena of creativity in the psychological organization of man as the subject of development and self-development]. In: Ushakov D.V. (ed.) *Psikhologiya tvorchestva: shkola Ya.A. Ponomareva* [Psychology of creativity: the school of Y.A. Ponomarev]. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academia of Sciences, pp. 408-427.
15. Reze N.Dzh. (2012). Kontrfaktual'noe myshlenie [Contractual thinking]. In: Spiridonov V.F., Falikman M.V. (eds.) *Gorizonty kognitivnoi psikhologii* [Horizons of cognitive psychology]. Moscow: Yazyki slavyanskikh kul'tur; Russian state humanitarian University, pp. 243-253.
16. Stepanov S.Yu(2006). Psikhologiya tvorchestva i refleksii v sovremennykh sotsial'nykh praktikakh [Psychology of creativity and reflection in the modern social practices]. In: Ushakov D.V. (ed.) *Psikhologiya tvorchestva: shkola Ya.A. Ponomareva* [Psychology of creativity: the school of Y. A. Ponomarev]. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academia of Sciences, pp. 482-511.
17. Ushakov D.V. (red.) (2006) *Psikhologiya tvorchestva: shkola Ya.A. Ponomareva* [Psychology of creativity: the school of Y. A. Ponomarev]. Moscow: Institute of Ppsychology of the Russian Academia of Sciences.
18. Vasilyuk F.E. (2003) *Metodologicheskii analiz v psikhologii* [Methodological analysis in

-
- psychology]. Moscow: Smysl Publ.
19. Vilyunas V. (2006) *Psikhologiya razvitiya motivatsii* [Psychology of motivation development]. Saint Petersburg: Rech' Publ.
 20. Braunstein-Bercovitz H., Lipshits-Braziler Y. (2017) Career-Planning Beliefs as Predictors of Intentions to Seek Career Counseling. *Journal of Career Assessment*, 25(2), pp. 352-368.
 21. Chong S., Leong T.L. (2017) Antecedents of Career Adaptability in Strategic Career Management. *Journal of Career Assessment*, 25(2), pp. 268-280.
 22. Presti A., Pace F., Cascio V. et al. (2017) The Italian Version of the Career Factors Inventory. *Journal of Career Assessment*, 25(2), pp. 326-337.
 23. Segers J., Inceoglu I. (2012) Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management*, 51(1), pp. 99-120.
 24. Zacher H. (2014) Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), pp. 21-30.
 25. Zhou J. (2017) Social Support and Career Psychological States: An Integrative Model of Person-Environment Fit. *Journal of Career Assessment*, 25(2), pp. 219-237.