

УДК 331.101.3

## РАБОЧАЯ МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ С РАЗЛИЧНЫМИ СТРАТЕГИЯМИ САМОПРЕЗЕНТАЦИИ

Г. А. ФОФАНОВА<sup>1)</sup>, К. С. ХИХИЧ<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

Мотивация персонала является одной из ведущих управленческих функций в организации вместе с планированием, контролем и координацией. Грамотное осуществление данной функции напрямую связано с показателями эффективности компании в целом. В связи с этим тема мотивации персонала на протяжении последних десятилетий продолжает оставаться одной из наиболее разрабатываемых в рамках организационной психологии и психологии управления. Рабочая мотивация тяжело поддается экспресс-диагностике, а самопрезентация, наоборот, наблюдаемый феномен, поэтому несколько менее контролируемой составляющей поведения являются используемые персоналом стратегии самопрезентации. Изучение того, какова специфика рабочей мотивации сотрудников с различными доминирующими стратегиями самопрезентации, позволит разработать рекомендации по выявлению особенностей рабочей мотивации как более скрытой по наблюдаемым параметрам.

**Ключевые слова:** рабочая мотивация; рабочие мотивы; самопрезентация; стратегии самопрезентации.

## WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES WITH DIFFERENT SELF-PRESENTATION STRATEGIES

G. A. FOFANOVA<sup>a</sup>, K. S. KHIKHICH<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Belarusian State University, 4 Niezaliežnasci Avenue, Minsk 220030, Belarus  
Corresponding author G. A. Fofanova (gfofanova@gmail.com)

Personnel motivation is one of the leading managerial functions in an organization, along with planning, control and coordination. Proper implementation of this function is directly related to the performance indicators of the company as a whole. In this regard, the topic of staff motivation over the past decades continues to be one of the most developed in the framework of organizational psychology and psychology of management. Since working motivation is difficult to express diagnostics, and self-presentation, on the contrary, is an observable phenomenon. Accordingly, a somewhat less controllable component of behavior is the self-presentation strategies used by personnel. A study of how different working motivation of employees with different dominant self-presentation strategies differs will make it possible to develop recommendations for identifying features of work motivation as being more hidden by the observed parameters.

**Keywords:** work motivation; labor motives; self-presentation; strategies of self-presentation.

В области управления персоналом формирование и поддержание рабочей мотивации – одна из важнейших задач. Рабочая мотивация являлась

и продолжает быть предметом большого числа теоретических и эмпирических исследований в зарубежной организационной психологии, психологии

---

### Образец цитирования:

Фофанова ГА, Хихич КС. Рабочая мотивация сотрудников с различными стратегиями самопрезентации. Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. 2020;1:70–76.

### For citation:

Fofanova GA, Khikhich KS. Work motivation of employees with different self-presentation strategies. *Journal of the Belarusian State University. Philosophy and Psychology.* 2020; 1:70–76. Russian.

---

### Авторы:

**Галина Александровна Фофанова** – кандидат психологических наук; доцент кафедры психологии факультета философии и социальных наук.

**Кристина Сергеевна Хихич** – магистрант кафедры психологии факультета философии и социальных наук. Научный руководитель – Г. А. Фофанова.

### Authors:

**Galina A. Fofanova**, PhD (psychology); associate professor of the department of psychology, faculty of philosophy and social sciences.

*gfofanova@gmail.com*

**Kristina S. Khikhich**, master's degree student at the department of psychology, faculty of philosophy and social sciences. *khikhich.kristina@mail.ru*

управления, социологии и менеджменте (С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лок, Э. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Г. Р. Олдхэм, Л. Портер, Дж. Р. Хэкман и др.). Результаты зарубежных исследований приводятся в многочисленных переводных и отечественных учебниках по психологии управления, организационной психологии, психологии труда и трудовой мотивации, менеджменту (Дж. Адаир, Д. Шульц, С. Шульц, А. Н. Занковский, Н. С. Пряжников, Б. Г. Ребуев, С. Б. Каверин и т. д.). Однако конкретные эмпирические исследования рабочей мотивации в современных условиях на постсоветском пространстве представлены преимущественно не психологами, а социологами, экономистами и менеджерами (В. А. Ядов, В. П. Кокорев, В. И. Герчиков и др.).

Традиционный подход к рабочей мотивации основывается на убежденности в том, что сотрудники всего лишь ресурсы, активы, которые необходимо заставить эффективно работать [1]. Поэтому эффективность использования человеческих ресурсов в компании во многом зависит не только от профессиональных качеств персонала, но и от желания выполнять свои обязанности, что, в свою очередь, зависит от уровня рабочей мотивации. Упрощенная модель мотивации поведения через потребление предполагает следующую цепочку: потребности – побуждения (или мотивы) – поведение (действие) – результат удовлетворения потребностей (удовлетворение, частичное удовлетворение или отсутствие удовлетворения) [2].

Одним из наиболее эвристичных подходов к составлению рабочего мотивационного профиля является подход, предложенный Дж. Р. Хэкманом и Г. Р. Олдхэмом. Данная модель позволяет учитывать восприятие характеристик профессиональных заданий, интринсивную рабочую мотивацию, различные аспекты удовлетворенности трудовой деятельностью и потребность в профессиональном росте [3]. Рабочая мотивация определяется как совокупность основных рабочих мотивов (потребностей, ценностей, интересов) работника, придающих целенаправленный характер его деятельности по овладению профессией, а также как процесс побуждения себя и других людей к работе для достижения личных целей или целей организации. Под интринсивной рабочей мотивацией авторы подхода понимают мотивацию вовлеченности в работу прежде всего ради нее самой, поскольку она интересна, привлекательна и приносит удовлетворение [3].

Для специалистов по работе с персоналом и руководителей очень важно знать точное содержание и структуру потребностей и мотивов конкретных работников в целях эффективного осуществления функции управления. Большинство форм социального взаимодействия, в том числе реализуемого в контексте рабочей среды, может быть рассмотрено с точки зрения самопрезентации его субъектов. Оказываясь в ситуации межличностной интерак-

ции, человек становится субъектом самопрезентации независимо от степени осознанности своих поведенческих действий. Стремление к получению социального одобрения и достижению социального успеха – один из ведущих мотивов самопрезентации. При этом, как отмечают многие авторы, не все формы самопрезентационного поведения предназначены для предъявления социально одобряемой идентичности [4; 5]. Люди могут часто проявлять в общении слабость или агрессивность для достижения определенных целей и т. п. Таким образом, производимая специалистами оценка рабочей мотивации сталкивается с необходимостью учета специфики самопрезентационного поведения персонала.

Под самопрезентацией понимается в различной мере осознаваемый субъектом самопрезентации процесс предъявления *я*-информации, осуществляемый в социальной ситуации и выражающийся в вербальном и невербальном поведении [6]. При рассмотрении самопрезентации в профессиональной деятельности стоит особое внимание обратить на стратегии и тактики самопрезентации, так как от самопрезентационного поведения сотрудников зависит эффективность деятельности компании в целом. Тактика самопрезентации – это краткосрочный поведенческий акт, включающий в себя совокупность приемов вербального и невербального поведения, направленный на создание желаемого впечатления о субъекте самопрезентации, необходимого для определенных краткосрочных целей. Стратегия самопрезентации является в различной мере осознаваемым и планируемым поведением субъекта самопрезентации, направленным на создание желаемого впечатления с учетом долгосрочных идентичностей и использующим для своей реализации определенные тактики самопрезентации [6].

Наиболее подробной и позволяющей именовать все виды самопрезентационного поведения человека является классификация, разработанная южнокорейским исследователем Сук-Дже Ли и его американскими коллегами. Авторы выделяют двенадцать тактик самопрезентации. Семь из них относятся к ассертивному типу: желание понравиться, запугивание, просьба/мольба, приписывание достижений на свой счет, преувеличение собственных достижений, негативная оценка других, пример для подражания. Защитный тип самопрезентации включает в себя пять тактик: оправдание с отрицанием ответственности, оправдание с принятием ответственности, отречение, препятствование самому себе и извинение. На основании данных тактик выделяют следующие стратегии самопрезентации: уклонение, аттрактивное поведение, самовозвышение, самопринижение, силовое влияние [7].

1. Стратегия *уклонение* выделена по признаку «уход от ответственности и избегание решительных

действий». В нее входят следующие тактики: а) оправдание с отрицанием ответственности – вербальные заявления, отрицающие ответственность за негативные поступки или события; б) отречение – вербализация причин до возникновения неприятных ситуаций; в) препятствование самому себе – ссыла на внешние препятствия как причины неудач для предотвращения формирования негативного впечатления о субъекте у объекта самопрезентации.

2. Стратегия *аттрактивное поведение* выделена по признаку «поведение, вызывающее благоприятное впечатление о субъекте самопрезентации». В нее входят следующие тактики: а) желание понравиться – действия, направленные на получение симпатии от объекта самопрезентации (часто в целях получения определенной выгоды); б) извинение – признание ответственности за нанесенную обиду, вред, выражение раскаяния; в) пример для подражания – поведение, предъявляемое субъектом как морально ценное и имеющее привлекательность в целях получения от окружающих признания, восхищения.

3. Стратегия *самовозвышение* выделена по признаку «демонстрация высокой самооценки и доминирования». В нее входят следующие тактики: а) сообщение о своих достижениях – заявления субъекта о собственных достоинствах, успехах, прошлых достижениях; б) преувеличение своих достижений – убеждение субъектом самопрезентации других в том, что результаты его деятельности и поведения более позитивны, чем на самом деле; в) оправдание с принятием ответственности – приведение оправдывающих и одобряемых другими причин для объяснения своего негативного поведения и принятие ответственности за него.

4. Стратегия *самопринижение* – это демонстрация слабости. В нее входят тактики просьбы/мольбы, т. е. демонстрация субъектом собственной беспомощности, зависимости для получения помощи.

5. Стратегия *силовое влияние* выделена по признаку «демонстрация силы и статуса». В нее входят следующие тактики: а) запугивание – высказывание угроз в целях возбуждения страха у объекта самопрезентации; б) негативная оценка других – высказывание субъектом негативных оценок в адрес других людей [7].

О. А. Пикулёва адаптировала содержательные характеристики каждой из стратегий применительно к постсоветской культуре [6].

Таким образом, поскольку рабочая мотивация тяжело поддается экспресс-диагностике, а самопрезентация, наоборот, наблюдаемый феномен, то несколько менее контролируемой составляющей поведения являются используемые персоналом стратегии самопрезентации. Изучение специфики рабочей мотивации сотрудников с различными доминирующими стратегиями самопрезентации по-

зволит разработать рекомендации по выявлению особенностей рабочей мотивации как более скрытой по наблюдаемым параметрам.

Теоретико-методологическими основаниями эмпирического исследования являются: 1) модель рабочей мотивации, предложенная Дж. Р. Хэкмэном и Г. Р. Олдхэмом, в рамках которой данный феномен определяется как совокупность основных рабочих мотивов (потребностей, ценностей, интересов) работника, придающих целенаправленный характер деятельности индивида по овладению профессией, а также как процесс побуждения себя и других людей к работе для достижения личных целей или целей организации [3]; 2) концепция самопрезентации, разработанная Сук-Дже Ли и его коллегами, в рамках которой рассматриваемый феномен определяется как процесс представления человеком собственного образа в социальном мире, характеризующийся намерением создать у окружающих то или иное впечатление о себе [7].

Прокомментируем избранные нами методики исследования.

1. Опросник «Диагностика рабочей мотивации» Дж. Р. Хэкмэна и Г. Р. Олдхэма (в адаптации И. Н. Бондаренко) [8]. Методика включает 18 шкал, которые объединены в разделы описывающие рабочие мотивы.

Раздел 1. Ядерные характеристики профессиональных заданий (7 шкал: *разнообразие профессиональных навыков, значимость профессионального задания, завершенность профессионального задания, автономия, обратная связь от работы, обратная связь от других, взаимодействие*).

Раздел 2. Когнитивная оценка качественных результатов своей работы (3 шкалы: *осознаваемый смысл работы, осознаваемая ответственность за результаты работы, знание реальных результатов работы*).

Раздел 3. Эмоциональные оценки результатов своей профессиональной деятельности (3 шкалы: *общая удовлетворенность, интринсивная рабочая мотивация, удовлетворенность потребности в профессиональном росте*).

Раздел 4. Различные аспекты удовлетворенности (4 шкалы: *удовлетворенность отсутствием опасности потерять работу, удовлетворенность оплатой, социальная удовлетворенность, удовлетворенность руководством*).

Раздел 5. Личностная характеристика (1 шкала: *потребность в профессиональном росте*).

В качестве интегрирующего показателя может быть определен индекс мотивационного потенциала профессиональной деятельности, который вычисляется по специальной формуле.

В каждом из разделов опросника испытуемому предъявляется отдельная инструкция по начислению баллов тому или иному ответу, выражающему ту или иную степень согласия с утверждениями,

приведенными в шкале. В соответствии с тем, какое количество баллов присвоил испытуемый каждому из утверждений, подсчет итоговых показателей ведется путем усреднения баллов по вопросам. Часть вопросов подразумевает использование процедуры инвертирования баллов при их подсчете.

2. Шкала измерения тактик самопрезентации Сук-Дже Ли и др. (в русскоязычной адаптации О. А. Пикuléвой) [6]. Опросник состоит из 64 утверждений, которые связаны с тем, как воспринимает себя человек. Респонденту предлагается при ответе на вопросы определять для себя верность каждого утверждения по 9-балльной шкале: от «очень редко» (=1 балл) до «очень часто» (=9 баллов). Ключ к данному опроснику – распределение всех 64 утверждений по 12 группам, каждая из которых представляет определенную тактику самопрезентации: оправдание с отрицанием ответственности, оправдание с принятием на себя ответственности,

отречение, препятствование самому себе, извинение, желание/старание понравиться, запугивание, просьба/мольба, приписывание себе достижений, преувеличение своих достижений, негативная оценка других, пример для подражания. Также описанные тактики распределяются по 5 стратегиям: уклонение и аттрактивное поведение, самовозвышение и самопринижение, силовое влияние. Таким образом, опросник содержит 12 шкал в соответствии с количеством тактик, а также 5 шкал по числу стратегий.

В исследовании приняли участие 150 респондентов, являющихся сотрудниками различных частных и государственных компаний г. Минска и Минской области. Среди них – 78 женщин и 72 мужчины в возрасте от 18 до 60 лет. Средний возраст респондентов составил 38 лет. Трудовой стаж менее 5 лет был отмечен у 45 испытуемых, от 5 до 10 лет – у 63, от 10 до 15 лет и более – у 42.

## Результаты исследования и их обсуждение

**Рабочая мотивация сотрудников с различными стратегиями самопрезентации.** Поскольку насчитывается пять стратегий самопрезентации в рамках избранного нами методологического основания, то выявить особенности рабочей мотивации сотрудников с различными доминирующими стратегиями самопрезентации позволит попарное сравнение указанных подгрупп с помощью критерия Манна – Уитни. В то же время применение на предварительном этапе *H*-критерия Краскела – Уоллиса для установления наличия статистически значимых различий минимум между двумя сравниваемыми группами позволит снизить уровень громоздкости процедуры и избежать затруднений в понимании данных исследования. Выбор в пользу указанных непараметрических критериев обусловлен тем, что ряд переменных (рабочие мотивы, стратегии самопрезентации) представлен порядковыми шкалами.

При сравнении показателей, зафиксированных у сотрудников с преобладающими стратегиями самопрезентации *уклонение* и *аттрактивное поведение*, статистически значимые различия были выявлены в отношении рабочего мотива *взаимодействие*: он оказался значимо менее характерным для сотрудников со стратегией самопрезентации *уклонение*, по сравнению с сотрудниками, демонстрирующими *аттрактивное поведение* ( $U_{\text{эмп}} = 121,50$ ,  $p \leq 0,05$ ). Таким образом, сотрудникам, создающим препятствия для достижения результатов, прибегающим к оправданиям своих возможных неудач, будет менее свойственно демонстрировать нацеленность на общий результат, нежели старающимся понравиться и вызвать симпатию других коллег. Слабая тенденция к взаимодействию может проявляться в непринятии сотрудником ответственно-

сти за свои негативные поступки или события, что может приводить к поиску других виноватых в рабочем коллективе, так как связь с последним этому индивиду не очень важна вследствие слабо выраженного рассматриваемого мотива.

При сравнении сотрудников с преобладающими рабочими стратегиями самопрезентации *уклонение* и *аттрактивное поведение* статистически значимые различия выявлены в отношении рабочего мотива *социальная удовлетворенность*. Названный мотив оказался значимо менее характерным для сотрудников со стратегией самопрезентации *уклонение* по сравнению с сотрудниками, демонстрирующими *аттрактивное поведение* ( $U_{\text{эмп}} = 101,50$ ,  $p \leq 0,05$ ). Таким образом, высока вероятность, что для сотрудника со стратегией *аттрактивного поведения* в большей степени важна удовлетворенность коллегиальными отношениями, чем для сотрудника со стратегией самопрезентации *самоуклонение*. Персонал, который ценит благоприятный социально-психологический климат, будет в меньшей степени использовать стратегию *уклонения*, которая подобную атмосферу дестабилизирует [4].

При сравнении сотрудников с преобладающими стратегиями самопрезентации *силовое влияние* и *аттрактивное поведение* статистически значимые различия были выявлены в отношении мотива *завершенность профессионального задания*. Он оказался значимо более характерным для сотрудников со стратегией самопрезентации *аттрактивное поведение*, в отличие от сотрудников, прибегающих к силовому влиянию ( $U_{\text{эмп}} = 111,00$ ,  $p \leq 0,05$ ). Для сотрудников, демонстрирующих *аттрактивное поведение*, более важно завершить порученное им задание, чтобы поддержать свой образ профессионала в глазах коллег и руководства. Персонал же, обращающийся

к стратегии самопрезентации *силовое влияние*, может добиваться аналогичной цели, выбирая самые тяжелые задачи либо не испытывая потребности подтверждать свое превосходство путем только решения рабочих вопросов.

При сравнении сотрудников с преобладающими стратегиями самопрезентации *самовозвышение* и *аттрактивное поведение* статистически значимые различия были выявлены в отношении рабочего мотива *автономия*. Он оказался значимо менее характерным для сотрудников со стратегией самопрезентации *аттрактивное поведение*, чем для сотрудников, демонстрирующих *самовозвышение* ( $U_{\text{эмп}} = 107,50, p \leq 0,05$ ). Обнаруженная особенность может быть обусловлена тем, что индивиду, которому более свойственна тенденция коммуницировать и обсуждать происходящее с коллегами, меньше важна автономия на рабочем месте. Желание понравиться другим, быть для них примером, склонность признавать ответственность и выражать раскаяние, вину подразумевают большую степень вовлеченности во взаимодействие с другими, нежели при выборе стратегии самовозвышения. Последняя часто может означать, что при наличии определенной неуверенности в своем превосходстве сотрудник будет стремиться к автономности на рабочем месте, отдаляясь от тех объектов, с которыми его потенциально могут сравнивать не в его пользу.

При сравнении сотрудников с преобладающими стратегиями самопрезентации *самовозвышение* и *самопринижение* статистически значимые различия выявлены в отношении рабочего мотива *значимость профессионального задания*. Он оказался значимо более характерным для сотрудников со стратегией самопрезентации *самовозвышение* по сравнению с теми, кто прибегал к стратегии самопринижения ( $U_{\text{эмп}} = 121,00, p \leq 0,05$ ). Склонный к стратегии самовозвышения сотрудник, для которого уже на начальном этапе распределения рабочих заданий важно получить одно из наиболее важных (даже если он не обладает необходимым ресурсом для его качественного выполнения), будет с большей вероятностью демонстрировать высокую выраженность мотива значимости профессионального задания по сравнению с тем сотрудником, который при выполнении и менее значимых поручений склонен вызывать к помощи других и уменьшать свои силы.

Также при сравнении сотрудников с преобладающими стратегиями самопрезентации *самовозвышение* и *самопринижение* статистически значимые различия были выявлены в отношении рабочего мотива *удовлетворенность защищенностью от потери работы*. Он оказался значимо более характерным для сотрудников со стратегией самопрезентации *самовозвышение*, в отличие от тех, кто выбирает стратегию самопринижения ( $U_{\text{эмп}} = 146,00, p \leq 0,01$ ). Самопринижение более свойственно репертуару

поведения того индивида, у которого большим мотивационным потенциалом обладает удовлетворенность защищенностью от потери работы. Если рассматривать данную стратегию как частично манипулятивную, то подобный результат вполне закономерен: тот, кто не боится потерять работу, с большей вероятностью будет просить о помощи других (даже когда может выполнить работу самостоятельно), так как это, по его мнению, не приведет к репутационным потерям и занесению его в список кандидатов на увольнение (сокращение).

**Взаимосвязь рабочей мотивации сотрудников и стратегий самопрезентации.** В ходе корреляционного анализа была выявлена значимая слабая отрицательная взаимосвязь стратегии уклонения с рабочим мотивом *осознаваемая ответственность за результаты работы* ( $r = -0,28, p \leq 0,05$ ). При высоком уровне осознания ответственности за результаты выполняемой работы стратегия уклонения в поведении сотрудника, как правило, представлена слабо.

Помимо этого, стратегия аттрактивного поведения образует значимую положительную взаимосвязь умеренной силы с мотивом общей удовлетворенности работой ( $r = 0,33, p \leq 0,05$ ). Стратегия аттрактивного поведения также образует значимую положительную взаимосвязь умеренной силы с социальной удовлетворенностью ( $r = 0,31, p \leq 0,01$ ). Желание сотрудника быть примером и понравиться другим будет тем более выражено, если большой побудительной силой обладают для него мотивы общей и социальной удовлетворенности работой. Это может объясняться тем, что общее благополучное состояние сотрудника, которого в организации все устраивает, с большей вероятностью будет стимулировать продуктивное трудовое поведение, нежели контрпродуктивное.

Также выявлена значимая слабая отрицательная взаимосвязь стратегии аттрактивного поведения со знанием реальных результатов работы ( $r = -0,28, p \leq 0,01$ ). Сотрудник, который движим знанием реальных результатов работы, в меньшей степени будет прибегать к аттрактивному поведению, так как он сконцентрирован на качестве работы, а не на том впечатлении, которое он производит на окружающих.

В отношении стратегии самопрезентации *самовозвышение* была выявлена значимая положительная взаимосвязь умеренной силы с мотивом взаимодействия ( $r = 0,35, p \leq 0,05$ ). Сотрудники, которые мотивированы взаимодействием с другими на рабочем месте, чаще обращаются к стратегии самовозвышения, которая образует значимую положительную взаимосвязь умеренной силы с потребностью в профессиональном росте и развитии ( $r = 0,31, p \leq 0,05$ ). Таким образом, те, кто мотивированы карьерным ростом и развитием, в большей степени демонстрируют самовозвышающее поведение. Это

может объясняться, во-первых, их уверенностью в себе и своих силах, во-вторых, неадекватным ростом самооценки и формированием установки о необходимости двигаться вверх по карьерной лестнице вследствие выработанной линии поведения на оповещение других о своих достижениях и их преувеличение. Выявлена значимая слабая положительная взаимосвязь стратегии самовозвышения с удовлетворенностью заработной платой и другими выплатами ( $r = 0,29, p \leq 0,05$ ). Усиление значимости среди сотрудников этого мотива сопровождается ростом тенденции к самовозвышающему поведению. Помимо этого, зафиксирована слабая отрицательная взаимосвязь стратегии самовозвышения с удовлетворенностью руководством ( $r = -0,27, p \leq 0,01$ ). Тем сотрудникам, для которых большой побудительной силой является удовлетворенность руководством, менее свойственно преувеличивать свои достижения, постоянно сообщать о них или искать причины для аргументированного объяснения собственного негативного поведения как оправданного. Подобную линию поведения можно охарактеризовать как направленную на формирование и поддержание собственного позитивного образа в сознании руководителя.

В отношении стратегии самопрезентации *самопринижение* была выявлена значимая положительная взаимосвязь умеренной силы с рабочим мотивом *взаимодействие* ( $r = 0,37, p \leq 0,05$ ). С ростом его важности для сотрудника может усиливаться тенденция обращения к стратегии самопрезентации *самопринижение*. Вероятно, сотрудник с данной ведущей стратегией самопрезентации будет призывать коллег к помощи не заискивающе, а искренне и тогда, когда этого действительно требует ситуация, т. е. с целью сохранить благоприятные отношения с коллективом. Кроме того, стратегия самопринижения образует значимую положительную взаимосвязь умеренной силы с осознаваемым смыслом работы ( $r = 0,35, p \leq 0,05$ ): вероятно, потому что такую категорию сотрудников может отличать особая тщательность в выполняемой работе, скрупулезность. В этой связи даже тогда, когда иной сотрудник был бы удовлетворен результатом, сотруднику с выраженным мотивом осознаваемого смысла работы будет недостаточно результата: удовлетворенность может не наступить вовсе или ее может нивелировать неудовлетворенность рабочим процессом. В таком случае стратегия самопринижения может быть закономерной, осознанно избранной сотрудником названной категории. Также выявлена умеренная отрицательная взаимосвязь стратегии самопринижения и обратной связи, получаемой от других ( $r = -0,34, p \leq 0,05$ ). Для сотрудников, у которых выражен мотив получения обратной связи, менее характерна стратегия самопринижения: возможно, потому что данная стратегия, отражающаяся в том числе и при выполнении

рабочих функций, может способствовать негативной обратной связи. Поэтому для тех, кто обращается к самопринижению, менее показателен мотив получения обратной связи.

В отношении стратегии самопрезентации *силовое влияние* была установлена значимая сильная положительная взаимосвязь с рабочим мотивом *автономия* ( $r = 0,61, p \leq 0,05$ ). Сотрудники, для которых он обладает весомым мотивационным потенциалом, в большей степени прибегают к высказыванию негативных оценок, угроз в адрес коллег. С одной стороны, таким способом они отстаивают свою автономию, независимость, с другой стороны, данный выраженный мотив подавляет важность всех остальных, в силу чего сотрудник готов идти на подобное конфронтационное поведение, так как его продуктивность может не зависеть от внешних факторов (социально-психологического климата, отношениями с коллегами, руководством и т. д.). Наконец, в ходе корреляционного анализа была выявлена значимая слабая отрицательная взаимосвязь стратегии силового влияния с мотивом социальной удовлетворенности ( $r = -0,28, p \leq 0,01$ ).

Таким образом, мотивы взаимодействия и социальной удовлетворенности оказались значимо менее характерными для сотрудников со стратегией самопрезентации *уклонение* по сравнению с мотивами тех индивидов, кто демонстрирует аттрактивное поведение. Мотив завершенности профессионального задания оказался значимо более характерным для сотрудников со стратегией самопрезентации *аттрактивное поведение*, чем для тех, кто прибегает к силовому влиянию, мотив автономии – значимо менее характерным для сотрудников со стратегией самопрезентации *аттрактивное поведение*, чем для демонстрирующих самовозвышение. Мотивы значимости профессионального задания и удовлетворенности защищенностью от потери работы оказались значимо более характерными для сотрудников со стратегией самопрезентации *самовозвышение* в отличие от сотрудников, практикующих стратегию самопринижения.

Сотрудников с выраженной стратегией самопрезентации *уклонение* будет отличать слабо проявляющийся себя мотив *осознаваемая ответственность за результаты работы*. Персоналу со стратегией аттрактивного поведения в большей степени присущ мотив *общая удовлетворенность работой*, а меньшим мотивационным потенциалом будет обладать для них *автономия*. У сотрудников, которые часто прибегают к самовозвышению, отмечаются высокие показатели по рабочим мотивам *потребность в профессиональном росте и развитии*, *удовлетворенность заработной платой* и другими выплатами, низкие показатели – по рабочему мотиву *удовлетворенность руководством*. Стратегия самопринижения будет отличать сотрудников с весьма выраженными мотивами *взаимодействие*, *осозна-*

ваемый смысл работы и слабо представленным – обратная связь от других. Наконец, персоналу с выраженной стратегией силового влияния будут более свойственны мотивы автономия и обратная связь от работы и менее характерен мотив социальная удовлетворенность.

Таким образом, описанные теоретические основания и эмпирические результаты могут быть использованы для составления рекомендаций по разработке программ мотивации сотрудников с учетом не только их ведущих рабочих мотивов, но

и их стратегий самопрезентации. Это позволит подбирать для сотрудников, демонстрирующих, например, стратегию самовозвышения, определенные технологии стимулирования, а для сотрудников, использующих стратегию самопринижения, – другие. Описанные результаты также могут стать базой для составления методических рекомендаций по созданию специалистами программ экспресс-оценки рабочих мотивов на различных этапах HR-процесса: подбора и адаптации, обучения и развития, мотивации и увольнения.

### Библиографические ссылки

1. Pinder CC. *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press; 2014. 600 p. DOI: 10.4324/978/31573606.
2. Герчиков ВИ. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. В: Щербина ВВ, редактор. *Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование*. Москва: Независимый институт гражданского общества; 2004. с. 212–231.
3. Hackman JR, Oldham GR. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*. 1975;60(2):159–167. DOI: 10.1037/h0076546.
4. He J, van de Vijver FJR. Self-presentation styles in self-reports: linking the general factors of response styles, personality traits, and values in a longitudinal study. *Personality and Individual Differences*. 2015;81(6):129–134. DOI: 10.1016/j.paid.2014.09.009.
5. Arkin RM. Self-presentation. In: Vallacher RR, Wegner DM, editors. *The self in social psychology*. New York: Oxford University Press; 1986. p. 356–365.
6. Пикулёва ОА. Психология самопрезентации личности: гендерные и возрастные аспекты. *Психологическая наука и образование*. 2013;18(4):37–44.
7. Lee S-J, Quigley BM, Nester MS, Corbett AB, Tedeschi JT. Development of self-presentation tactics scale. *Personality and Individual Differences*. 1999;26:701–722.
8. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке. *Психологический журнал*. 2010;31(3):109–124.

### References

1. Pinder CC. *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press; 2014. 600 p. DOI: 10.4324/978/31573606.
2. Gerchikov VI. Labor motivation: content, diagnosis, management. In: Scherbina VV, editor. *Human resource management: management and consulting*. Moscow: Independent Institute civil society; 2004. p. 212–231. Russian.
3. Hackman JR, Oldham GR. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*. 1975;60(2):159–167. DOI: 10.1037/h0076546.
4. He J, van de Vijver FJR. Self-presentation styles in self-reports: linking the general factors of response styles, personality traits, and values in a longitudinal study. *Personality and Individual Differences*. 2015;81(6):129–134. DOI: 10.1016/j.paid.2014.09.009.
5. Arkin RM. Self-presentation. In: Vallacher RR, Wegner DM, editors. *The self in social psychology*. New York: Oxford University Press; 1986. p. 356–365.
6. Pikulyova OA. Psychology of personality self-presentation: gender and age aspects. *Psychological Science and Education*. 2013;18(4):37–44. Russian.
7. Lee S-J, Quigley BM, Nester MS, Corbett AB, Tedeschi JT. Development of self-presentation tactics scale. *Personality and Individual Differences*. 1999;26:701–722.
8. Bondarenko IN. Adaptation of R. Hackman's and G. Oldham's «Job diagnostic survey» on Russian-speaking sample. *Psikhologicheskii zhurnal*. 2010;31(3):109–124. Russian.

Статья поступила в редколлегию 02.06.2019.  
Received by editorial board 02.06.2019.