

РОЛЬ ПРОЦЕССУАЛЬНОЙ И РЕЗУЛЬТИРУЮЩЕЙ МОТИВАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ

Т. Ц. Тудупова, Е. Н. Рудакова

Бурятский государственный университет, г. Улан-Удэ, Российская Федерация

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ

Дата поступления
3 мая 2017 г.

Дата принятия к печати
18 мая 2017 г.

Дата онлайн-размещения
26 июня 2017 г.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мотивация руководителя,
деятельность руководителя,
ориентация на результат,
процессуальная мотивация,
налоговая служба

АННОТАЦИЯ

От профессионализма руководителей различного уровня зависит полнота исполнения ими своих обязанностей, а в целом — экономическая безопасность страны. Высокий уровень мотивации сотрудников невозможен при отсутствии вовлеченности в этот процесс руководителей, активность процесса должна исходить именно от руководителей. Профессиональная деятельность в налоговых органах предъявляет к личности руководителя особые требования. Строгая иерархия и отчетность, высокая ответственность, работа в особых условиях несения государственной гражданской службы являются неотъемлемыми составляющими работы в Федеральной налоговой службе. Вопрос мотивации руководителя представляет особый интерес, так как проблема управленческих кадров является одной из наиболее трудно решаемых задач осуществляемых реформ в налоговой службе. Понимание и изучение роли результирующей и процессуальной мотивации может способствовать эффективной деятельности руководителя и службы в целом. Своевременность исследования темы мотивации руководителя в налоговых органах обусловлена повышенными требованиями к организаторам процессов, происходящих в налоговых органах в связи с переходом на программный комплекс нового поколения «АИС-Налог-3» и связанных в связи с этим оптимизацией ресурсов. В этом свете исследование роли процессуальной и результирующей мотивации в деятельности руководителя налоговых органов является актуальной задачей и требует изучения. Исследование показало, что в налоговых органах преобладают руководители с результирующей мотивацией. С ростом мотивации на результат возрастает склонность к авторитарному стилю управления. Руководители с процессуальной мотивацией более склонны к демократическому и либеральному стилям управления, причем с ростом опыта в руководящей работе эти склонности усиливаются. По показателям удовлетворенности трудом, направленности личности также выявлены различия у руководителей с различными типами мотивации на результат и процесс. На основании исследования можно сделать вывод о том, что на успешную реализацию управленческих функций влияют особенности процессуальной и результирующей мотивации руководителей, при этом результирующая мотивация деятельности руководителей налоговых органов детерминирована условиями и организацией работы налоговой службы в целом.

THE ROLE OF PROCESSUAL AND RESULTING MOTIVATION IN THE ACTIVITIES OF THE HEAD OF TAX AUTHORITIES

Tuyana Ts. Tudupova, Elena N. Rudakova

Buryat State University, Ulan-Ude, the Russian Federation

ARTICLE INFO

Received
May 3, 2017

Accepted
May 18, 2017

ABSTRACT

From the professionalism of managers of different levels depends on the completeness of their performance of their duties, and in general — the economic security of the country. A high level of motivation of employees is impossible in the absence of involvement of managers in this process, the activity of the process must come from leaders. Professional activities in the tax authorities make spe-

Available online
June 26, 2017

KEYWORDS

Motivation of the head,
activity of the head,
orientation to the result,
procedural motivation, tax
service

cial demands on the personality of the head. Strict hierarchy and accountability, high responsibility, work in special conditions for carrying out the civil service are integral parts of the work in the Federal Tax Service. The issue of motivation of the manager is of particular interest, since the problem of managerial personnel is one of the most difficult tasks for the ongoing reforms in the tax service. Understanding and studying the role of the resulting and procedural motivation can contribute to the effective performance of the manager and the service as a whole. The timeliness of the study of the subject of motivation of the head in the tax authorities is due to the increased requirements to the organizers of the processes taking place in the tax authorities in connection with the transition to the new generation software complex AIS-Tax-3 and related resources optimization. In this light, the study of the role of procedural and resultant motivation in the activities of the head of tax authorities is an urgent task and requires study. The study showed that the tax authorities are dominated by managers with the resulting motivation. With the growth of motivation, the result is a tendency toward an authoritarian style of management. Managers with procedural motivation are more prone to democratic and liberal management styles, and with increasing experience in leadership work these propensities are strengthened. On the indicators of satisfaction with work, the direction of the personality, differences among managers with different types of motivation for the result and process are also revealed. Based on the research, it can be concluded that the successful implementation of managerial functions is influenced by the features of the procedural and resulting motivation of managers, while the resulting motivation for the activity of the heads of tax authorities is determined by the conditions and organization of the work of the tax service as a whole.

Сбор налогов — сложная система взаимоотношений между государством и его гражданами, нуждающаяся в большом количестве профессиональных работников налоговой службы. От профессионализма руководителей различного уровня зависит полнота исполнения ими своих обязанностей, а в целом — экономическая безопасность страны. Современные условия предъявляют к руководителю высокие требования, касающиеся не только уровня его образованности и профессионализма, но и его психологического облика. По данным сайта <https://wordstat.yandex.ru>, за период с марта 2015 г. по февраль 2017 г. запросов в интернете в поисковой системе «Яндекс» по теме «мотивация руководителя» (в среднем 2421 в месяц) в 14 раз меньше, чем запросов о мотивации персонала (в среднем 33 842 в месяц). В то время как от мотивации руководителя напрямую зависит психологический климат в коллективе, и при его ухудшении внедряемые схемы мотивации персонала будут недостаточно эффективными. Высокий уровень мотивации сотрудников невозможен при отсутствии вовлеченности в этот процесс руководителей, при этом активность процесса должна исходить именно от руководителей. Профессиональная деятельность в налоговых органах предъявляет к личности руководителя особые требования. Строгая иерархия и отчетность, высокая ответствен-

ность, работа в особых условиях несения государственной гражданской службы являются неотъемлемыми составляющими работы в Федеральной налоговой службе (ФНС). Управленческая компетентность предполагает наличие знаний и умений не только в сфере деятельности службы, но и компетенций в теории и практике управления, целой группы нравственных, ценностных, организаторских, коммуникативных, мотивационных особенностей личности. Понимание и изучение роли результирующей и процессуальной мотивации может способствовать эффективной деятельности руководителя и службы в целом.

Активный или пассивный способ воздействия личности на среду взаимосвязан с типом мотивации, по набору стимулов и смыслов подразделяющуюся на результирующую и процессуальную виды [1–6]. В психологической науке достаточно большое внимание уделяется вопросам психологической мотивации сотрудников, при этом эффективность внедряемых схем напрямую зависит от мотивации руководителя [7; 8]. Влияние типа активности мотивации на результаты трудовой деятельности рассматривается психологией управления, имеющей комплексный характер предмета изучения [9]. Изучение роли результирующей и процессуальной мотивации может способствовать эффективной деятельности руководи-

теля. Ориентация на результат проявляется в виде целевой установки, связанной с получением конкретного результата [10]. Процессуальная сторона мотивации является менее изученной и рассматривает поведение человека с учетом его познаний и воспитания, характеризуется мотивацией в виде собственной потребности в деятельности. По мнению В. Г. Асеева [10], целевая деятельность, мало мотивируемая процессуальным интересом к работе, создает большую напряженность. В работе И. Г. Кокуриной [11] динамический характер мотивации раскрыт в стимульно-смысловой модели трудовой мотивации, где в качестве мотивов-стимулов рассматривается отношение к деньгам, коллективу и труду. Различные типы мотивации оказывают влияние на социально-психологические установки, степень удовлетворенности трудом, стиль управления и другие поведенческие аспекты [12]. Вызывает интерес типология сотрудников, предлагаемая И. Н. Бондаренко [13], согласно которой выделяются такие типы, как «активно-творческий», «уравновешенный», «деструктивный» и «пассивно-выживающий» (в зависимости от характера личностных свойств и мотивационного потенциала задания). В данной классификации показан спектр типов сотрудников по уровню мотивации к достижениям, развитию, либо восприятию работы из соображений материальной оплаты. Детерминанты преобладания результирующего типа мотивации у руководителей налоговых органов имеют специфический характер: особые условия несения государственной гражданской службы, ненормированный рабочий день, строгая иерархия и отчетность, срочные трудовые контракты, высокая ответственность на этапе модернизации структуры налоговой службы, оптимизации ресурсов и внедрения информационных комплексов нового поколения.

Е. П. Ильин определяет мотивацию трудовой деятельности как «совокупность побудительных причин, которые заставляют человека заниматься трудом» [14]. При сравнении содержательных и процессуальных теорий мотивации в первую очередь очевидна поляризация мотивирующих факторов [15]. В содержательных теориях мотивации ключевая роль отводится достижению результата, признанию, карьерному росту. В процессуальных теориях на первый план выходят факторы, указывающие на внутреннее содержание

работы, хотя направленность на достижение результата не остается без внимания [16]. Анализ различных теоретических подходов по проблеме мотивации деятельности руководителя налоговых органов позволяет сделать вывод о том, что на разных этапах профессиональной жизни и карьеры человека происходят изменения в профессиональной направленности личности, мотивации, в социально-психологических установках и интересах. Существует влияние результирующей и процессуальной мотивации на формирование мотивационной сферы руководителей налоговых органов, ее поведенческих аспектов. Изучение роли разного типа мотивации в деятельности руководителя можно рассматривать как способ повышения эффективности функционирования налоговых органов и выявления различий, связанных со стажем руководящей работы.

Методы. Исследование проводилось с 206 руководителями налоговой службы в должности от заместителя начальника отдела и выше до руководителя Управления ФНС России по Республике Бурятия (147 женщин и 59 мужчин). Психодиагностическую часть исследования составили следующие методики: «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» (О. Ф. Потемкина); «Мотив власти», «Самооценка стиля управления» (Е. П. Ильин); «Опросник каскадной самооценки хозяйственного руководителя» (Е. С. Жариков); «Мотивация к успеху» (Т. Элерс).

Результаты исследования. Сопоставление значений в баллах ориентации на результат и ориентации на процесс по методике О. Ф. Потемкиной «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» показало, что количество руководителей, у которых установка на результат преобладает над установкой на процесс (143), более чем в 3 раза превышает количество руководителей, в большей степени ориентированных на процесс (42). Такое соотношение преобладающего большинства руководителей, ориентированных на результат, с ростом стажа руководящей работы увеличивается с превышения в 2,4 раза (стаж 1–5 лет), до 8,8 раза (свыше 10 лет). Это означает, что руководители налоговых органов характеризуются высоким уровнем активности. Ориентация большинства руководителей на результат

позволяет выходить им за предписанные рамки деятельности и получать результаты, открывающие им такие цели, которые дают возможности для создания в их деле чего-то более значительного. Процессуальной мотивацией руководствуется лишь пятая часть руководителей исследуемой выборки. У незначительного числа профессионалов активность ограничивается заданными рамками деятельности [17]. Так, руководителей с преобладающей установкой на процесс со стажем руководства более 10 лет всего 4.

Расчеты с помощью коэффициента корреляции Пирсона [18] показали большую склонность к альтруизму у руководителей с процессуальной мотивацией, чем с результирующей. При увеличении выраженности мотивации на процесс происходит увеличение тенденции к альтруизму. При этом на установление такой связи наибольшим образом повлияла заметная корреляция между анализируемыми показателями в группе респондентов со стажем руководящей работы свыше 10 лет ($r = 0,572$; $p < 0,001$). Одновременно с ориентацией на альтруизм процессуальная мотивация и ориентация на эгоизм демонстрируют связь ($r = 0,232$; $p < 0,001$). Неразрывная связь эгоизма и альтруизма поддерживается многими теориями, в частности, в идеях А. Маслоу [19] о связи эгоизма и альтруизма в активности психически здорового человека. Соотношение эгоистических и альтруистических компонентов в мотивации и поступках человека исследовано Л. З. Левит [20]: альтруизм считается специфической разновидностью эгоизма, приносящий пользу своему носителю через помощь другим людям и «гладкие» отношения с ними. Практически любой альтруистический с виду поступок может иметь в основе эгоистическую мотивацию, связанную (как минимум) с гедонизмом — улучшением внутреннего состояния актора в результате совершения требуемого действия. Проведенное нами исследование подтверждает положения о связи эгоизма и альтруизма.

Влияние результирующей и процессуальной мотивации прослеживается при рассмотрении связей с ориентацией на власть. При мотивации на результат выявлена связь на уровне $r = 0,256$ (при $p < 0,001$). Примечательной является выявленная обусловленность возрастом ориентации респондентов на власть. Набирающие опыт в руководящей работе, имеющие ее стаж до

5 лет и ориентированные на результат руководители в большей мере претендуют на власть и карьерный рост. Так, умеренная корреляция выявлена между результирующей мотивацией и ориентацией на власть ($r = 0,361$; $p < 0,001$). Чем выше ориентация на процесс, тем слабее ориентация на власть у руководителей со стажем руководящей работы от 6 до 10 лет (обратная средняя связь ($r = -0,344$; $p < 0,05$)).

По методике «Мотив власти» Е. П. Ильина самое низкое стремление к власти получено в группе респондентов с установками на процесс и со стажем работы на руководящих должностях от 6 до 10 лет (в среднем 12,45 балла). Соответственно, самое высокое стремление к власти получено в группе руководителей с этим же стажем, но с ориентацией на результат (14,88 балла). Даже на начальном этапе карьеры руководителя (стаж руководства до 5 лет) мотив власти отличается почти на 1 балл в пользу ориентированных на результат руководителей. Высокая потребность во власти ассоциируется со многими соревновательными и чрезмерно настойчивыми действиями и с заинтересованностью в достижении и сохранении престижа и репутации. В целом, следует отметить, что, согласно результатам, полученным по данной методике, у руководителей налоговых органов выявлен низкий уровень выраженности мотива власти (до 16 баллов). Это может говорить о слабой выраженности данного мотива; иными словами, стремление контролировать окружающих и ситуацию вокруг себя выражено достаточно низко, либо совсем отсутствует, равно как и стремление устанавливать рамки и нормы поведения.

Результаты исследования, полученные по методике Т. Элерса, и проведенный корреляционный анализ показали, что наблюдается прямая умеренная корреляционная связь между результирующей мотивацией и мотивацией к успеху ($r = 0,403$; $p < 0,001$). Это означает, что с увеличением ориентации на результат теснее связь со стремлением к успеху. В группе испытуемых со стажем от 6 до 10 лет сила данной связи увеличивается до заметной ($r = 0,533$; $p < 0,001$). Для руководителей с развитой мотивацией достижения свойственна сильная тенденция к выбору задач, целей, планов некоторого среднего уровня приемлемости [9]. Многочисленные исследования [21–23] свидетельствуют о том, что мотивация достижения успехов и моти-

вазия избегания неудач являются важными видами человеческой мотивации, от которых во многом зависит судьба и положение человека в обществе.

По методике Е. С. Жарикова в группе руководителей со стажем до 5 лет инновационная деятельность хоть и выходит на первую позицию в перечне предпочтений, однако по силе склонности уступает другим группам. В других группах (6–10 лет и свыше 10 лет) наивысшую силу имеет функция контролера. По видам управленческой деятельности («штабной работник», «мыслитель» и «организатор») позиции в рейтинге одинаковые, различия наблюдаются только по силе: лидирующее положение у группы по стажу 6–10 лет. В наибольшей степени влияние результирующей мотивации на склонности к тем или иным видам управленческой деятельности прослеживается по предпочтениям к таким видам как «мыслитель» и «контролер». Во всех случаях желание выполнять руководящую работу, включающую в себя различные виды управленческой деятельности, более сильное у руководителей с результирующей мотивацией. При этом, она максимальна в большинстве случаев в выборке руководителей с установками на результат и со стажем работы от 6 до 10 лет. Придерживаясь положения Б. Г. Ананьева об отсутствии внесоциальной, внеисторической личности, мы рассматриваем предпочтения применительно к личности сотрудника налоговой службы и отсюда вполне закономерно лидирующее положение инновационной деятельности на фоне остальных видов управленческой деятельности [24]. В современном мире наблюдается стремительное развитие информационных технологий и лидером по их применению является финансовый сектор, в нашем случае, налоговая служба. Таким образом, в период внедрения новых программных продуктов нового поколения, «облачных» технологий и проведения анализа «больших данных» актуальной для руководителей в налоговой службе является тип деятельности «инноватор».

Представляют интерес результаты исследования, полученные по методике Е. П. Ильина «Самооценка стиля управления». Установлено, что к авторитарному стилю управления более склонны руководители с результирующей мотивацией, особенно испытываемые со стажем руководящей работы до 10 лет ($r = 0,308$ при $p < 0,01$ и $r = 0,437$ при

$p < 0,01$). Чем выше ориентация на результат, тем ниже склонность к либеральному стилю, и чем выше ориентация на процесс, тем чаще применяются либеральные способы руководства. Корреляция между либеральным (попустительским) стилем управления и установкой на процесс в группе руководителей со стажем руководящей работы свыше 10 лет оценивается на уровне $r = 0,421$ при $p < 0,01$. Руководители с процессуальной мотивацией более склонны к демократическому и либеральному стилям управления, причем с ростом опыта (свыше 10 лет) в руководящей работе эти склонности усиливаются. Весьма полезными для нас оказались имеющиеся в литературе данные исследований Е. П. Ильина и Нгуен Ки Тьонга [14], согласно которым известно, что у «автократов» более выражена направленность на результат деятельности, а у «либералов» — на процесс деятельности. У демократов больше выражена склонность к альтруизму, а у «автократов» и «либералов» — к эгоизму. Стремление к власти явно больше у «автократов» и меньше всего — у «либералов».

Таким образом, соотношение результирующей и процессуальной мотивации в трудовой деятельности руководителя налоговых органов влияет на ее объективные и субъективные результаты. Под субъективными результатами мы имеем в виду изменения социально-психологических установок руководителя как субъекта трудовой деятельности, а также уровень удовлетворенности трудовой деятельностью. В большинстве случаев результирующая мотивация опережает по значениям профессиональную мотивацию. Ориентации на процесс и результат деятельности коррелируют с другими установками личности, с самооценкой руководителя, мотивами трудовой деятельности.

Выводы

1. Эффективность мотивации руководителя в значительной мере зависит от соотношения её результирующей и процессуальной аспектов, от того, насколько заданная цель, требуемый результат труда соответствует процессуальному моменту мотивации.

2. На успешную реализацию управленческих функций у руководителей налоговых органов влияют особенности процессуальной и результирующей мотивации руководителей, при этом результирующая мотивация деятельности детерминирована условиями и организацией работы налого-

вой службы в целом, а также личностными особенностями руководителей. Руководители с установкой на процесс менее ориентированы на результат, более альтруистичны, менее свободолюбивы и не стремятся оказывать влияние на других, тогда как руководители с результирующей мотивацией более эгоистичны, обнаруживают стремление к свободе и к влиянию на других, более ориентированы на успех.

3. Сила желания заниматься управленческой работой во всем ее многообразии значительно превышает у руководителей с результирующей мотивацией, чем у руководителей с установкой на процесс. Тем самым подтверждается определение результирующей мотивации как активной и процессуальной как пассивной.

4. Выявляется специфика проявлений результирующей и процессуальной мотива-

ции в деятельности руководителя в зависимости от стажа, опыта руководящей работы. Чем опытнее респондент с процессуальной мотивацией, тем более выражена у него ориентация на альтруизм и тем менее выражена ориентация на власть, больше склонность к либеральному (попустительскому) стилю руководства. Опыт руководителя с результирующей мотивацией усиливает ориентацию на труд и свободу, на передний план выходит склонность к деятельности видов «контролер», «штабной работник», «кадровик», «общественник», стремление к власти, и, как следствие, доминирование авторитарного стиля руководства.

5. Роль процессуальной и результирующей мотивации в деятельности руководителей налоговых органов может рассматриваться как способ повышения эффективности функционирования налоговых органов.

Список использованной литературы

1. Кант И. Сочинения в шести томах / И. Кант. — М. : Мысль, 1965. — Т. 4, ч. 1. — 544 с.
2. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. — М. : Смысл : Академия, 2005. — 352 с.
3. Heckhausen H. Motivationsanalys der anspruchsniveau-setzung / H. Heckhausen // Psychol. Forsch. — 1955. — Vol. 25. — P. 118–154.
4. Heckhausen H. Entwurf einer psychologie des spielens / H. Heckhausen // Psychol. Forsch. — 1964. — Vol. 27. — P. 225–243.
5. Maslow A. H. Motivation and personality / A. H. Maslow. — New York : Harper & Brothers, 1954. — 411 p.
6. Rokeach M. The nature of human values / M. Rokeach. — New York : Free Press, 1973. — 438 p.
7. Носкова О. Г. Психология труда : учеб пособие / О. Г. Носкова ; под ред. Е. А. Климова. — М. : Изд. центр «Академия», 2004. — 384 с.
8. Deci E. L. Intrinsic motivation / E. L. Deci. — New York : Publishing Co., 1975. 324 p.
9. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. — М. : Гардарики, 2003. — 584 с.
10. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирование личности / В. Г. Асеев. — М. : Мысль, 1976. — 158 с.
11. Кокурина И. Г. Социально-психологический анализ смыслообразующей функции мотивации жизнедеятельности социального индивида / И. Г. Кокурина // Вестник Московского университета. Сер. 14: Психология. — 2007. — № 1. — С. 1–11.
12. Кокурина И. Г. Социально-психологические аспекты мотивации трудовой деятельности : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / И. Г. Кокурина. — М., 1984. — 250 с.
13. Бондаренко И. Н. Личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 / И. Н. Бондаренко. — М., 2010. — 26 с.
14. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер, 2002. — 512 с.
15. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. — СПб. : Питер, 2003. — 860 с.
16. Белоконь И. А. Диагностика трудовой мотивации: смыслоориентированный подход к проблеме / И. А. Белоконь // Северо-Кавказский психологический вестник. — 2011. — Т. 9, № 1. — С. 22–25.
17. Емельяненко А. В. Особенности мотивационного профиля менеджеров с выраженным мотивом профессионального достижения / А. В. Емельяненко, Е. В. Александрова // Симбирский научный вестник. — 2015. — № 2 (20). — С. 34–38.
18. Шишлянникова Л. М. Применение корреляционного анализа в психологии / Л. М. Шишлянникова // Психологическая наука и образование. — 2009. — № 1. — С. 98–107.
19. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. — СПб. : Питер, 2009. — 352 с.

20. Левит Л. З. Эгоистическая мотивация: экспериментальные результаты и теоретический дискурс / Л. З. Левит // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. — 2016. — Т. 22, № 1. — С. 48–55.
21. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. — СПб. : Питер, 2007. — 672 с.
22. Макота Е. М. Факторная структура трудовой мотивации современных руководителей / Е. М. Макота // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. — 2011. — № 9. — С. 9–17.
23. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. — М. : Международный фонд «Знание», 1996. — 312 с.
24. Ананьев Б. Г. О проблеме современного человекознания / Б. Г. Ананьев. — М. : Наука, 1977. — 379 с.

References

1. Kant I. *Sochineniya v shesti tomakh* [Works in Six Volumes]. Moscow, Mysl Publ., 1965. Vol. 4, part 1. 544 p.
2. Leontiev A. N. *Deyatel'nost'. Soznanie. Lichnost'* [Activity. Consciousness. Personality]. Moscow, Smysl Publ., Akademiya Publ., 2005. 352 p.
3. Heckhausen H. Motivationsanalys der anspruchsniveau-setzung. *Psychol. Forsch.*, 1955, vol. 25, pp. 118–154.
4. Heckhausen H. Entwurf einer psychologie des spielens. *Psychol. Forsch.*, 1964, vol. 27, pp. 225–243.
5. Maslow A. H. *Motivation and personality*. New York, Harper & Brothers, 1954. 411 p.
6. Rokeach M. *The Nature of Human Values*. New York, Free Press, 1973. 438 p.
7. Noskova O. G. *Psikhologiya truda* [Psychology of Work]. Moscow, Akademiya Publ., 2004. 384 p.
8. Deci E. L. *Intrinsic Motivation*. New York, Publishing Co., 1975. 324 p.
9. Karpov A. V. *Psikhologiya menedzhmenta* [The Psychology of Management]. Moscow, Gardariki Publ., 2003. 584 p.
10. Aseev V. G. *Motivatsiya povedeniya i formirovanie lichnosti* [Motivation of Behavior and Personality Formation]. Moscow, Mysl Publ., 1976. 158 p.
11. Kokurina I. G. Socio-psychological analysis of the meaning-making function of motivation of social individual activity. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14: Psikhologiya = Bulletin of Moscow University. Series 14: Psychology*, 2007, no. 1, pp. 1–11. (In Russ.)
12. Kokurina I. G. *Sotsial'no-psikhologicheskie aspekty motivatsii trudovoi deyatel'nosti*. Kand. Diss. [Socio-Psychological Aspects of Labour Activity Motivation. Cand. Diss.]. Moscow, 1984. 250 p.
13. Bondarenko I. N. *Lichnostnye determinanty protsessual'noi motivatsii trudovoi deyatel'nosti*. Avtoref. Kand. Diss. [Personal Determinants of Procedural Work Motivation. Cand. Diss. Thesis]. Moscow, 2010. 26 p.
14. Iiin E. P. *Motivatsiya i motivy* [Motivation and Motives]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2002. 512 p.
15. Khekkhauzen Kh. *Motivatsiya i deyatel'nost'* [Motivation and Activity]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2003. 860 p.
16. Belokon I. A. Diagnostics of labor motivation: focused on sense the approach to a problem. *Severo-Kavkazskii psikhologicheskii vestnik = North-Caucasian psychological Bulletin*, 2011, vol. 9, no. 1, pp. 22–25. (In Russ.)
17. Emelianenkova A. V., Aleksandrova E. V. Features of manager's motivational profile with the expressed motive of professional achievements. *Simbirskii nauchnyi vestnik = Simbirsk scientific Herald*, 2015, no. 2 (20), pp. 34–38. (In Russ.)
18. Shishlyannikova L. M. Application of correlation analysis in psychology. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological science and education*, 2009, no. 1, pp. 98–107. (In Russ.)
19. Maslou A. *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and Personality]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2009. 352 p.
20. Levit L. Z. Egoistic motivation: experimental results and theoretical discourse. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta im. N. A. Nekrasova = N. Nekrasov Kostroma state University bulletin.*, 2016, vol. 22, no. 1, pp. 48–55. (In Russ.)
21. Makklelland D. *Motivatsiya cheloveka* [Motivation of a Person]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2007. 672 p.
22. Makota E. M. The factor structure of motivation of modern managers. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta = Altai State Pedagogical University Bulletin*, 2011, no. 9, pp. 9–17. (In Russ.)

23. Markova A. K. *Psikhologiya professionalizma* [Psychology of Professionalism]. Moscow, Znanie Publ., 1996. 312 p.

24. Anan'ev B. G. *O probleme sovremennogo chelovekoznaniiya* [About the Problem of Modern Anthropology]. Moscow, Nauka Publ., 1977. 379 p.

Информация об авторах

Тудупова Туяна Цибановна — кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой общей и социальной психологии, Бурятский государственный университет, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а, e-mail: tuyanatu@mail.ru.

Рудакова Елена Николаевна — магистрант, кафедры общей и социальной психологии, Бурятский государственный университет, 670009, г. Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а, e-mail: rudakova555@rambler.ru.

Библиографическое описание

Тудупова Т. Ц. Роль процессуальной и результирующей мотивации в деятельности руководителя налоговых органов / Т. Ц. Тудупова, Е. Н. Рудакова // Психология в экономике и управлении. — 2017. — Т. 9, № 1. — С. 80–87. — DOI: 10.17150/2225-7845.2017.9(1).80-87.

Authors

Tuyana Ts. Tudupova — PhD in Psychology, Associate Professor, Head, Department of General and Social Psychology, Buryat State University, 24a Smolina, 670000, Ulan-Ude, the Russian Federation, e-mail: tuyanatu@mail.ru.

Elena N. Rudakova — Master of Arts, Department of General and Social Psychology, Buryat State University, 24a Smolina, 670000, Ulan-Ude, the Russian Federation, e-mail: rudakova555@rambler.ru.

Reference to article

Tudupova T. Ts., Rudakova E. N. The role of processual and resulting motivation in the activities of the head of tax authorities. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii* = *Psychology in Economics and Management*, 2017, vol. 9, no. 1, pp. 80–87. DOI: 10.17150/2225-7845.2017.9(1).80-87. (In Russ.).