

## НИМ

### МОТИВАЦИОННЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

*Милорадова Н.Г.*

*к.пс.н., зав.кафедрой психологии МГСУ*

Основоположником трудовой мотивации признано считать Ф.Тейлора и его психотехнический подход, сформулированный в разделе научного менеджмента. Правда, исследований психологической природы мотивации в этом направлении очень мало, да и ориентация на психологические составляющие труда была провозглашена позже, в работах В.Штерна и Г. Мюнстерберга, однако собран богатый эмпирический материал по созданию системы материального стимулирования.

Поначалу казалось, что в трудовой деятельности реализуются два фактора, которыми вполне можно обойтись:

– материальные поощрения в виде заработной платой и различных надбавок, возможность регулярно зарабатывать больше, прямую зависимость вознаграждения от результатов своего труда, отсутствие потолка в доходах;

– условия труда, приемлемые, с физиологической точки зрениями.

Исследования 50-60 г. XX века, проводимые Герцбергом, показали, что эти два фактора нельзя считать рядоположными. Первый – материальные поощрения действительно выступают мотиваром и подчиняются известным мотивационным закономерностям, а второй – условия труда, не дают позитивного вклада в производительность труда, рассматриваются как нечто само собой разумеющееся, и не создают мотивации, но, вызывая неудовлетворенность, отрицательно сказываются на работе. Этот фактор был назван гигиеническим. Условия труда – некая отправная точка для развития истинной мотивации, основания для развертывания собственно мотивационных предпочтений. Хорошо сформированные гигиенические факторы предотвращают спад в работе.

Обратимся к современным исследованиям. Одной из интереснейших, а, самое главное, практикоориентированных работ, связанных с этим направлением, является исследование английских инструкторов по подготовке персонала Шейлы Ричи и Питера Мартина, в котором было задействовано около полутора тысяч менеджеров из различных стран мира. Тщательно проанализировав и сопоставив между собой известные мотиваторы, авторы разработали собственную модель мотивирующего профиля, включающую как традиционные, так и новые, прежде не учитываемые факторы.

Работа Ш. Ричи и П. Мартина заслуживает особого внимания по нескольким причинам.

Во-первых, в состав мотивирующих факторов включены психологические мотиваторы (такие как стремление человека к разнообразию и переменам, самосовершенствованию, креативности), высокая степень проявленности которых создает серьезные проблемы в коллективной деятельности и требует разработки организационных процедур, сводящих к минимуму разрушительное воздействия подобных сотрудников на организацию.

Во-вторых, разработан тест-опросник, с помощью которого строится мотивационный профиль. Учитывая, что до настоящего времени не существует надежных методик диагностики мотивации персонала, пригодных для практического использования, то его значение трудно переоценить. Хотя надо помнить, что внедрение опросника в отечественную практику потребует проведения соответствующих мероприятий по адаптации теста и выработке норм, соответствующих российской действительности.

В-третьих, с помощью тест-опросника выявлены и замерены мотивационные предпочтения современных менеджеров, в том числе и российских. Ш. Ричи и П. Мартин отмечают, что результаты россиян существенно отличаются от результатов, полученных в других странах. Поэтому, по их мнению, проведение целенаправленных исследований в России представляет несомненный научный и практический интерес.

Включенные в мотивационный профиль факторы выявлены авторами эмпирически и единое основание (критерий) для их выделения отсутствует. Но все эти мотиваторы могут быть отнесены к одному из трех уровней мотивации человека.

К физиологическому уровню можно отнести два мотиватора: Высокий заработок и материальные поощрения, Физические условия труда;

Социальный уровень мотивации может быть представлен шестью мотиваторами: Социальные контакты, Взаимоотношения, Признание, Стремление к достижениям, Власть и влияние, Интересная и полезная работа.

К психологическому уровню можно отнести четыре мотиватора: Структурирование, Разнообразии и перемены, Креативность, Самосовершенствование.

По результатам опубликованных исследований зарубежных авторов, нами была построена диаграмма, которая позволяет наглядно увидеть мотивационные предпочтения современного западного менеджера (рис. 1). Проведенные нами исследования руководителей строительной отрасли также представлены на этой же диаграмме.



Сравним полученные результаты, рассмотрим подробнее каждый из перечисленных факторов, когда он занимает ведущую позицию или напротив, занимает самую низшую ступень, то есть оказывается не значимым для человека. Все остальные 11 факторов, предполагаем, что они распределены равномерно. Заметим, что такие ситуации встречаются крайне редко. Обычно у

человека задействовано два – три доминирующих фактора, при этом они определенным образом согласуются между собой.

#### Физиологические мотиваторы.

Не значимыми мотивирующими факторами оказались мотиваторы первого, физиологического уровня. Большинство представителей управленческого персонала, достигнув достойного, с их точки зрения, финансового положения, стремятся реализовать другие интересы. Потребность в комфортных условиях труда проявлялась крайне редко. Ш. Ричи и П. Мартин высказывают предположения, что этот фактор скорее служит способом указания на неудовлетворенность другой потребности – потребности в статусе.

Можно ли ожидать аналогичных результатов в нашей стране? Маловероятно. Как указывают сами исследователи, потребность в деньгах проявляется у тех, кто в них действительно нуждается и что эта потребность угасает, когда человек достигает стабильного финансового положения. Также ясно, что условия труда россиян еще очень далеки от тех мировых стандартов, к которым привыкли западные менеджеры.

Посмотрим, как обстоит дело с этими двумя базовыми потребностями человека. Согласно зарубежным данным обе потребности (Высокий заработок и материальные поощрения – 1 и Физические условия труда - 2) актуализированы в наименьшей степени, находясь в самом конце мотивационных предпочтений, что говорит о их удовлетворенности среди менеджеров среднего и высшего звена. Иначе обстоит дело с российскими руководителями (рис.), для которых оба фактора вышли в лидеры. Явно доминирующей для большинства и ведущей для многих, выступила потребность в высоком заработке и материальном поощрении.

На первый взгляд, может показаться, что работники, главной движущей силой которой являются деньги, это очень удобные работники и руководителю нет необходимости задумываться о том, как их мотивировать. Однако эта простота обманчива.

Нет, работать с такими людьми действительно проще. Они готовы терпеть любую, даже самую скучную работу, годами вы-

полнять одни и те же задания, работать в выходные дни, игнорировать физические условия своего труда. Если они удовлетворены заработком, то не интересуются должностями и званиями. Не создадут проблемы руководителю в ситуациях нововведений, если удастся убедить работника в том, что его заработки не упадут, а возможно даже вырастут.

Когда и почему возникают проблемы с теми, кто ориентирован на деньги?

Отметим сразу, что не существует абсолютного вознаграждения, которое бы удовлетворило любого, как нет приемлемого для всех уровня заработка. Это субъективные понятия и каждый человек по-своему определяет их для себя. Имеется и те, кому деньги нужны для содержания семьи, дома, а деньги ради денег, когда «достаточно никогда не бывает достаточно»

Во-первых, удовлетворить такого человека, повышая ему зарплату, не реально – ему всегда мало. Платить большие деньги можно только высококвалифицированному специалисту, но даже в этом случае его зарплата не должна превышает выгоды, полученной в результате его работы. В противном случае, организация понесет убытки. Далее, прямая зависимость между производительностью труда и вознаграждением действует лишь на определенном участке. Либо заработная плата достигнет желаемый для человека достойный финансовый уровень и он начнет снижать свою производительность, «сохраняя себя», либо иссякнут возможности человека и он будет просто не способен работать лучше. Так или иначе, зависимость имеет границы, и эти границы не столь велики.

Во-вторых, люди, имеющие материальную мотивацию, предпочитают получать вознаграждения за свои собственные усилия, и потому не любят работать в команде, и всячески сопротивляются, если им предстоит групповая работа. Коллег они чаще всего рассматривают как конкурентов, отказываются помогать, делиться секретами мастерства. Именно среди этой категории людей, чаще всего, встречаются «борцы за справедливость». Они большое значение придают не столько сумме вознаграждения, сколько ее «объективности», устраивая разборки и провоцируя конфликты. Нововведениям будут всячески сопротивляться, если почувствуют в них угрозу своему заработку.

В-третьих, следует иметь в виду, что тот, кто готов за деньги сделать все, что угодно, будет склонен игнорировать установленные правила и нормы, а в крайних случаях – совершать незаконные действия, если это будет ему выгодно материально. Но это, будем думать, в крайнем случае. Чаще всего проявляется надежность: такие люди легко бросают работу, если подворачивается что-то более выгодное с финансовой точки зрения.

Как долго материальный фактор может держать человека, подчиняя себе всю человеческую жизнь? По данным Ричи и Мартина, большинство профессионалов и представителей управленческого труда значительно ослабляют свою потребность в высоком заработке после достижения ими уровня, который они считают достойным и соответствующим их квалификации и возможности. Далее они реализуют другие потребности, чаще всего в интересной и полезной работе. «В деньгах нуждаются те, кто в них действительно нуждается».

Все люди нуждаются в определенном количестве денег, достаточном для поддержания привычного образа жизни. Деньги изначально потребность не являются, сами по себе они не нужны, выступая средством для реализации реальных потребностей.

Деньги могут быть главной ценностью у человека с дефицитом первого, второго и четвертого уровней потребности.

Проблема возникает, если у человека способность зарабатывать деньги снижается, а потребность в деньгах сохраняется. То, как поведет себя человек в этой ситуации, определяется уже его личностными особенностями.

Другая крайность – деньги не являются значимым мотивирующим фактором и занимают низшую ступень в мотивационной иерархии. Означает ли это, что такие люди будут позволять себя эксплуатировать и работать бесплатно. Вовсе нет.

Замечена была одна любопытная закономерность. Если человеку платят ниже того, что он считает справедливым, то он утрачивает мотивацию в целом, то есть, значимость других факторов снижается.

Как бы человек не относился к деньгам, они обеспечивают его существование, позволяют реализовывать другие важные для него потребности. Если денег не хватает на поддержание привычного образа жизни, то люди начинают испытывать не

просто дискомфорт, но и чувство униженности. При первой возможности начнут подрабатывать в других организациях, что, рано или поздно негативно сказывается на их основной работе.

Между двумя крайностями находятся те, кто обладает умеренной потребностью в деньгах. Они зарабатывают столько, сколько необходимо для поддержания того уровня жизни, который считают достойным для себя, но при этом не будут ради денег жертвовать другими потребностями, которые считают важными для себя.

Стандарт требований, которые люди предъявляют к условиям труда, по мнению исследователей, невысок. Во всяком случае, из всех факторов мотивации он имеет самое низкое значение. Но, безусловно, это не означает, что люди безразличны к условиям своего труда. Условия работы становятся частью жизни человека, их можно не любить, на них можно жаловаться, но другие факторы оказываются предпочтительнее.

Тем не менее, люди с высокими требованиями к физическим условиям труда, встречаются, но, как полагают исследователи, этот фактор играет компенсаторную функцию. Иными словами, если человек не может удовлетворить какую-то потребность, например стремление к власти и влиянию, но компенсирует это за счет повышенного внимания к условиям работы. Возможно, это удобный и главное социально приемлемый способ выразить свое неудовольствие, то есть это не мотив, а мотивировка. Поэтому, если работник постоянно жалуется на условия работы, рекомендуется вначале выяснить, не кроются ли за этим другие более серьезные проблемы, и лишь потом реагировать на недовольства. Не для кого не является секретом, что существует прямая зависимость между статусом работника и физическими условиями его работы.

Однако следует отметить, что фирмы и предприятия, на которых проводились зарубежные исследования, отличаются такими удобствами, что действительно не создают проблем у тех, кто работает в них.

### **Социальные мотиваторы.**

В основе формирования человека как *homo sapiens*, лежит данная нам от природы объективная нужда, на основе которой формируется потребность в общении. Вне общения человек раз-

виваться и жить не может. Но, как и любая потребность, степень выраженности потребности в социальных контактах у разных людей различна и зависит от многих факторов.

Истоки высоких показателей мотиватора «Социальные контакты» и «Взаимоотношения» могут лежать в разных сферах: психофизиологической или социальной, что непременно требует учета при разработке системы стимулирования.

Вначале остановимся на мотиваторе «Социальные контакты», который фиксирует у человека потребность в легких, поверхностных отношениях с широким кругом людей. Что лежит в основе предпочтения именно этого мотиватора?

Во-первых, данные потребности могут фиксировать природную потребность человека в общении, которая определяется его врожденными психофизиологическими особенностями, типом нервной системы (порог чувствительности, скорость протекания химических процессов, уравновешенность или неуравновешенность нервных процессов).

Любое психологическое тестирование начинается с выяснения того, к какой категории данный человек относится: экстраверт («повернутый во вне») или интроверт («повернутый внутрь»). Для того, что отличить одного от другого, особых знаний психологии не требуется: различия очевидны и проявляются на всех уровнях поведения человека.

Люди, для которых мотиватор «Социальные контакты (3)» высоко значим (в первой тройке мотиваторов) относятся, в подавляющем большинстве, к экстравертам: они любят общаться, получают удовольствие и положительные эмоции от общения, любят, когда их окружает много людей, а чувство локтя помогает им работать. Они положительно реагируют на мотивацию пользы для всего коллектива и репутации всего отдела. Стремятся работать в дружеской обстановке, где есть возможность поболтать, обсудить свои семейные и личные проблемы, свято веря, что если бедой поделиться, то она наполовину сократится. Они проявляют терпимость к окружающей суете, шуму, которые сами и создают.

Организационная культура, ориентированная на индивидуальную работу, предполагающая размещение сотрудников в отдельных кабинетах, не подходит для тех, кто стремиться к об-

щению. Правда, сегодня на помощь таким работникам приходит компьютер: они способны «зависать» на различных сайтах, например, «Одноклассники».

Тот, кто в высшей степени общителен, увы, имеет недостаток: они не наделены чуткостью и понимаем других людей (именно такая нечувствительность позволяет им проявлять внешнюю активность в экстремальных ситуациях и выдерживать сильное давление среды). Ярко выраженные экстраверты способны, по этой причине, людей малообщительных приводить в бешенство. Не говоря уже о бесцельно потерянном для работы времени.

Если у человека фактор, фиксирующий потребность в социальных контактах низкий, то это не означает, что у него нет потребности в общении с людьми или что у него проблемы с общением. Просто эти люди, как правило, интроверты в других нуждаются в меньшей степени и не в таких дозах. На работе они придерживаются практичного, потребительского отношения к окружающим. Им бывает жалко тратить свое время на пустые разговоры, то есть те, которые не относятся к работе.

Итак, в основе потребности в социальных контактах может лежать базовая потребность в общении, сфокусированность на человеческой стороне трудовой деятельности. Данные люди стремятся к «чистому» общению, то есть их привлекает сам процесс и, как мотиватор, эту потребность следует рассматривать в контексте мотиватора «Условия работы».

Во-вторых, проявления потребности в социальных контактах, их значимости для человека, во многом регламентируются социальными или этническими представлениями, не знание и не учет которых может исказить картину в мотивационном профиле человека. Социальная желательность накладывает на психологические черты некие клише, определяя норму «что такое хорошо и что такое плохо». Например, в советские времена, к «хорошим чертам» относились скромность, малообщительность. Сегодня, такой человек воспринимается как закомплексованный, неуверенный, неспособный к общению как одному из важнейших факторов успешности.

В-третьих, установление социальных контактов как мотиватор, обеспечивающий достижения вполне конкретных целей, то есть контакты всего лишь средство.

Среди различных видов власти существует власть социальных связей: «Не важно, *что* Вы знаете, важно – *кого* Вы знаете». Завести нужные знакомства, установить социальные контакты с влиятельными людьми – вот, что может стоять за высокими показателями мотиватора «Социальные контакты», поэтому следует внимательно присмотреться к таким мотиваторам как «Власть и влиятельность (7)», «Признание (5)», «Стремление к достижениям (6)».

Есть еще один плюс, который приносит человеку, существующему в условиях нестабильности и перемен, его стремление к социальным контактам. Сегодня смена работы, переходы из одной фирмы в другую, из одного отдела в другой стало явлением ординарным, а поиски работы рядовым событием. Рассылка резюме, прохождение собеседований и т.п. новшества не отменили старый проверенный способ – поиск знакомых, помогающих оперативно получить необходимое, будь то информация, должность или выгодный заказ.

Теперь перейдем к анализу мотиватора «*Взаимоотношения (4)*», который фиксирует у человека потребность в установлении и поддержании долгосрочных взаимоотношений с небольшой группой людей. Что лежит в основе предпочтения именно этого мотиватора?

Мотиватор, фиксирующий эту потребность, как и предыдущий («социальные контакты») относится к числу социально-психологических. И в том и в другом случае, в их основе лежит потребность в другом человеке, однако по своей психологической сущности, эти мотиваторы различны. Социальные контакты характеризуются легкостью, поверхностностью отношений, предполагают «шапочное знакомство», не затрагивающее глубин человеческой души. Другое дело – длительные взаимоотношения.

В исследованиях, проведенных Шейлой Ричи и Питером Мартин, этот мотиватор никогда не достигал высоких показателей, то есть потребность в установлении долгосрочных взаимоотношений на работе люди не выдвигают в качестве значимого мотиватора. Что ж, для психолога такая ситуация вполне понят-

на и закономерна. Длительные взаимоотношения вызывают у людей привязанность, формируют потребность друг в друге. В этом случае невозможно с легкостью поменять одного человека на другого, как это происходит в ситуациях кратковременных социальных контактов. Глубокие отношения делают человека уязвимым, зависимым, приносят страдания, когда по тем или иным причинам, установившиеся связи рвутся. Душевная боль бывает настолько сильной, что люди стремятся оградить себя от возможных страданий, предпочитая легкие контакты.

Такой позиции способствуют особенности современного производства и общества в целом, в котором люди легко заменяемы. Организации уже не претендуют на то, чтобы становятся местом работы на всю жизнь. Более того, деятельность многих организаций расценивается как динамическая нестабильность, когда персонал постоянно «перетасовывают» в результате многочисленных реорганизаций. По этой причине люди не хотят тратить силы и энергию на установление долгосрочных взаимоотношений со своими сослуживцами, ибо знают «расставание не за горами»

Ш. Ричи и П.Мартин подошли к этой ситуации с точки зрения современной экономики, и нашли, что подобная позиция имеет для нее (экономики) серьезный изъян. Каковы их аргументы?

Современные крупные организации, имеющие сложные управленческие структуры, утверждают, что они функционируют без жесткой руководящей структуры, опираясь на делегирование полномочий и командный стиль работы. Такое действительно возможно? Да, но подобная структура жизнеспособна и эффективна только в том случае, если каждый несет ответственность, опираясь на полную информацию о функционировании всех участков, и поддерживая друг друга в общей командной работе. Что, в свою очередь, предполагает опору на взаимное доверия, которое устанавливается не на основе поверхностных отношений, а на основе долгосрочных отношений между людьми. Возражения, что четко отлаженные процедуры и правила способны заменить доверие, на практике не выдерживают никакой критики: любая процедура недостаточна гибкая, чтобы обеспечить полную эффективность,

особенно в условиях постоянных перемен. Даже в системах жестко детерминированных, например, армия, воинские (статусные) отношения полностью не перекрывают межличностные отношения, а в экстремальных ситуациях могут уступать им первенство.

Как можно объяснить явное расхождение между потребностью в доверии, которое декларируется в организации, и отсутствием потребности в долговременных отношениях у ее сотрудников? Ш. Ричи и П.Мартин предположили наличие ряда причин.

Во-первых, причины лежат в особенностях организации.

- Организация функционирует не так эффективно, как могла бы. Иными словами, делегирование действительно присутствует, но поскольку нет должного взаимного доверия, то организация не в полной мере использует свой потенциал.

- Организация может эффективно функционировать без установления доверия. Иными словами, организация провозглашает некие принципы своей работы, которые расцениваются как современные, но не использует их в своей практике.

- Организация предпочитает ограничивать своих сотрудников в установлении долгосрочных взаимоотношений, несмотря на декларирование, полагая это невыгодным для самой организации. Кто-то может усмотреть в стремлении установления тесных отношений между сотрудниками попытку подрыва устоев, создания неформального клуба, цель которого защитить интересы отдельных людей в противовес интересам организации.

Во-вторых, причины лежат в особенностях психологии людей, которые осознанно подавляют свою потребность в долговременных взаимоотношениях, предпочитая удовлетворять ее в нерабочее время или избегать во всех сферах своей жизни.

Обратимся к результатам тестирования (рис.). Различия между значимостью двух мотиваторов «Социальные контакты» и «Взаимоотношения» среди зарубежных менеджеров как говорить «налицо», а вот в российской выборке различий не наблюдается. Вероятно, сказываются особенности менталитета наших культур.

Жизнь человека в западном мире, а сейчас и в нашем, отличается нестабильностью, частыми реорганизациями и «перетасовыванием» персонала. Поэтому наличие широких связей помогает человеку в поисках работы и быстром вхождении в новый коллектив, создает ощущение защищенности, разнообразит отдых. Другое дело, установление долгосрочных контактов, которое требует от человека много душевных сил, энергии. Тем более что в западном менталитете коллективизм никогда особо не приветствовался. У россиян проявление потребностей к взаимодействию с другими людьми, как в плане установления широких контактов, так и глубоких долгосрочных связей, значительно выше, чем у их зарубежных коллег. Это вполне соответствует традиционным особенностям российского менталитета, стремлению россиян к коллективизму, различным социальным сообществам.<sup>1</sup>

Как же предлагается решать эту проблему – создавать атмосферу доверия, но при этом не акцентироваться на удовлетворении потребности людей в долговременных тесных взаимоотношениях?

Пути решения этой проблемы видятся через культуру организации, организационные цели, систему трудоустройства.

Во-первых, создание соответствующей культуры организации, формирующей доверие, то есть обстановку, когда слово работника – это его обязательство. При этом человек не должен чувствовать себя обязанным говорить: «Да, я это сделаю», если на самом деле понимает, что должен сказать «нет»;

Во-вторых, формирование и пропагандирование организационных целей, вокруг которых возникают плодотворные взаимоотношения;

В-третьих, создание системы трудоустройства, при котором работник имеет возможность расширить сферу приложения своего труда, повысить квалификацию, освоить новую специальность. Иными словами, организация создает условия для повышения конкурентоспособности своих работников

---

<sup>1</sup> Исследования, проведенными со студентами МГСУ указывают на явную тенденцию к снижению значимости мотиватора «Взаимоотношения», предпочтения отдадут легким социальным контактам.

*Мотив власти* начали изучать раньше других мотивов, и именно он был официально признан в качестве одного из ведущих мотивов, значимых как для человека, так и для организации и общества в целом. Власть подобна авторитету (от лат. auctritas - власть). Это особая способность или потенциал, возможность личности (группы, партии и т.д.) воздействовать на поведение, мысли, деятельность, жизнь других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что они сами иначе не сделают.

Умение оказывать влияние на окружающих, руководить ими относится к одному из ценнейших человеческих качеств. Власть позволяет сконцентрировать усилия множества людей в одном направлении, достигать великих целей. Но явление это не просто сложное, оно еще и психологически опасное. Будучи весьма действенным инструментом, она может принести немало бед, в том числе и самому носителю власти, если его цели недостойны, неадекватны, непродуманны. Человеческая история содержит более чем достаточно примеров не только великих свершений, но и трагедий социальных, личных.

В нашей реальной жизни мы постоянно отслеживает этот мотив, особо приглядываясь к человеку, чтобы выявить его отношение к власти. Уловить явное стремление человека к власти, его потребность в ней – не сложно, поскольку это одна из немногих потребностей, которая проявляется во всем, даже во внешнем облике человека. Это с одной стороны, с другой – менталитет многих народов, в том числе и нашей страны, накладывает определенное табу на стремление к власти, окрашивая его в темные цвета. Поэтому немногие открыто проявляют свою потребность во власти и влиянии.

Противоречивость явления под названием власть, масштабы возможного влияния человека, стремящегося к власти, неоднозначность отношения к ней, в частности и тех, кто исследует мотивацию и вносит вердикт о принятии или отказе на работу, побуждает остановиться на этом мотиваторе более подробно.

Теоретические идеи восходят к А.Адлеру, считавшего, что у каждого человека есть непреодолимое стремление человека к превосходству и власти. Для объяснения потребности во власти (управлять другими или желания быть выше других) Адлер ввел

понятия «комплекс неполноценности» и «компенсация». Он считал, что каждый маленький ребенок испытывает чувство неполноценности, которое, соединившись с природной потребностью в превосходстве, начинают руководить поведением. Отсюда – индивидуальный стиль жизни это стремление компенсировать чувство неполноценности, стремление, которое сочетается с врожденным стремлением к власти.

Иными словами, власть и сила противоположны бессилию и беспомощности, что, кстати, одновременно означает безнадежность и безрадостность.

Человек, чувствующий себя слабым, лишенным силы, испытывает комплекс неполноценности, в основе которого лежит страх. Такой человек боится привлечь к себе внимание, потерпеть неудачу, оказаться обузой для окружающих и т.д. Он полагает, что не способен достичь успеха, и это верно. Управлять людьми – значит быть способным излучать энергию и силу, уверенность и целеустремленность, преодолевать страх и не изнурять себя комплексами неполноценности.

В психологии предлагаются разные способы распределения людей по осям власти. Например, предложенная Барнардом (3) схема используется для выделения «лидерского поля». В основе этой модели лежат представления о том, что, во-первых, каждый человек стремится к власти, но сила этого стремления у разных людей разная, и, во-вторых, все наделены стремлением к независимости, которое также по-разному проявляется у разных людей.

«Лидерское поле» включает в себя до 40% сектора «Доминирование», в котором человек реализует модель самоутверждения, и до 60% сектора «Демократизм», в которых реализуется модель отстаивания своего мнения и модель оказания помощи. Люди, утверждал Барнард, обладают свободой воли и имеют право решать, следовать ли им приказам менеджера или нет. Как правило, они подчиняются приказам, потому что это приносит выгоду им самим. Менеджеры, считает Барнард, обязаны обращаться со своими работниками подобающим (демократическим) образом, так как принятие власти последними может стать критическим фактором успеха организации в наиболее ответственных ситуациях.

Сегодня власть принято рассматривать отдельно как явления общественное, подчиняемое объективным законам человеческого бытия, и психологическое, выражающее естественную склонность людей доминировать, держать все под контролем, оказывать влияние на других, пользоваться у них авторитетом.

Будучи общественным явлением, власть подчиняется объективным законам, независящим от человеческих представлений. Она определяет и регулирует процессы социального развития, в которых экономические факторы играют решающую роль.

Власть как психологическое явление имеет ряд особенностей, которые делают ее, с одной стороны, весьма привлекательными, с другой стороны, крайне осложняют возможности ее приобретения и последующего удержания. Рассмотрим эти особенности.

Во-первых, власть зависит от взаимоотношений между людьми.

Невозможно обладать властью, независимо оттого, что думают или делают другие люди. Ч. Барнард (3) в книге «Функции управляющего» писал, что, работая на высоких административных должностях, он не раз убеждался в том, что сила власти в организации зависит не от начальника, отдающего приказ, а от исполнителя, который решает, выполнять ли ему поступающие приказы или нет. Следует помнить, что стремление одного человека к власти, неизбежно встречает сопротивление со стороны других людей. Поэтому требуется внимание к обеим сторонам процесса: к тому, кто стремится к власти и влиянию, и к тем, кто является объектом этого влияния.

Во-вторых, власть основывается на представлениях человека и его окружения о потенциальных возможностях носителя власти. Человек воспринимает власть другого не столько на основе реальных возможностей этого другого, сколько на основе его поведения, манер, способов общения. Порой человек сам себя делает бессильным, преувеличивая или недооценивая власть свою или других людей, проигрывая вначале психологически, а затем и фактически.

В-третьих, властью потенциально обладает каждый человек.

Поскольку власть никогда не бывает односторонней, а различия в возможностях ее приобретения у разных людей велики, то



это порождает борьбу за власть, которая практически никогда не утихает.

В-четвертых, власть явление ситуативное, она зависит от обстоятельств.

Кардинальная смена обстановки и далеко не каждый человек способен удержать власть в своих руках, даже, если формально она так и остается за ним. Человеку приходится доказывать свое право на власть, в противном случае она ускользает.

В-пятых, власть предполагает наличие у человека определенных психологических качеств и личностных черт.

Для любой организации люди, стремящиеся к власти и влиянию, представляют безусловный интерес. При этом главный вопрос, требующий получения ответа – во имя чего человек стремиться к власти, какова его цель? Стремление к власти и влиянию без цели это бессмысленно в контексте современного управления. Конечно, есть люди, которые стремятся оказать влияние и проявить власть без всякой цели, но это редко случается на производстве. С позиции менеджмента влияние определяют как «достижение результатов за счет использования людей».

Получив результаты, согласно которым у человека в число доминирующих мотивов оказался мотив власти, следует сделать следующий шаг для того, чтобы определить:

1. к какой именно власти тяготеет человек: должности, эксперта, ресурсов и т.п.
2. какие способы влияния на людей предпочитает использовать,
3. какими психологическими качествами обладает.

В наших исследованиях мы не обнаружили ни одного человека, который стремление к власти поставил бы на первое или второе место. Что это: проявление социальной желательности, не приветствующей открытого стремления к власти, или результат реального отбора тех, кто оказался на руководящих постах? Вероятно, и то и другое. Чрезмерная потребность власти успеху мешает. Честолюбие и тщеславие руководителя мешает создавать настоящую мотивационную среду для сотрудников, вообще для тех, кто рядом. Умение уйти в тень, чтобы дать другим воз-

можность расти, пробовать новое - важнейшее качество руководителя.

*Признание* в нашем обществе является индикатором жизненного успеха, подтверждение значимости человека, его особенности, выделяющее его на фоне безликой массы. Те, чья деятельность признана, чувствуют себя уверенно и комфортно, к их мнению прислушиваются.

Поэтому этот фактор имеет большое значение, иногда даже очень большое. В психологических исследованиях стремление к признанию и одобрению относят к одной из самых значительных социальных потребностей, непосредственно связанных с культурой общения. Для таких людей важны самые различные знаки общественной значимости. Они проявляют заинтересованность в получении работы в компаниях с известным именем, им важно как называется занимаемая ими должности, престижность места расположения организации, особые программы социального пакета (от страховки до марки служебной машины) и, безусловно, знаки признания их личных заслуг.

В наших исследованиях мотиватор «Стремление к признанию» никогда не опускался ниже четвертого пункта.

На первый взгляд, ситуация простая: человек нуждается в признании, внимании и одобрении. Руководитель хочет, чтобы сотрудник выполнял работу эффективно и качественно, что он и делает. Однако выполнение работе, тем более хорошее выполнение, требует усилий, которые, по мнению сотрудника, должны быть оценены. Причем усилия должны быть оценены не как-нибудь, а через одобрение. В результате человек работает еще лучше. Было обнаружено, что для людей, имеющих высокую степень потребности в одобрении, характерны некоторые особенности в поведении, весьма удобные для организации. Эти люди, как правило, социально адаптированы и покладисты, склонны легко и без особых принуждений со стороны подчиняться общественным и групповым стандартам. Если обеспечить соответствующее одобрение за правильное выполнение заданий, то учиться они будут значительно быстрее, чем когда такое одобрение отсутствует.

Такие люди ради получения признания сделают больше, чем для получения материальных наград. Вот почему успешные ор-

ганизации, прилагают максимум усилий, чтобы выразить признание своим сотрудникам за любое достижение, большое или маленькое. Они знают, что в большинство людей нуждаются в нем.

Потребность в признании формирует различного рода зависимости, чаще всего вербальную и эмоциональную зависимости.

Вербальная зависимость говорит о тенденции человека ставить самоуважение в зависимость от мнения окружающих, которые высказываются человеку. Необходимо подчеркнуть, что любые высказывания – многослойны. Одно и то же слово, произнесенное с разной интонацией, может означать многое и даже противоположное его значению. Зависимый человек чрезвычайно чутко реагирует на высказывания, принимая их буквально. Если его критикуют, то чувствует себя несчастным, его самооценка резко снижается, он начинает чувствовать себя виноватым и недостойным. Если его похвалят, то он мгновенно расцветает, и в этот момент его можно просить о чем угодно. Помните: «Доброе слово и кошке приятно». Этим человеком легко манипулировать, он будет работать и без зарплаты, исключительно за счет «хорошего к нему отношения».

Работа с людьми зрелого возраста показывает, что они до сих пор отличаются высокой вербальной зависимостью, которая сформировалась у них в советские времена на основе абсолютного доверия к печатному слову. Последние годы сильно подорвали этот авторитет, что начало сказывается и на результатах: с 1997 года процент вербально зависимых людей неуклонно падает. Однако в группах, возраст участников в которых свыше 50 лет, как минимум треть демонстрируют вербальную зависимость. Среди современной молодежи зависимость данного типа встречается крайне редко.

Эмоциональная зависимость говорит о тенденции человека обращать особое внимание на чувства, которые другие демонстрируют по отношению к нему. Такие люди настойчиво требуют любви и внимания, не хотят самостоятельно нести ответственность за свою эмоциональную жизнь: «Ты испортил мне настроение!» – их обычная фраза. Такой человек соглашается на подчинение, и будет терпеть унижение из-за боязни, что его отвергнут. Как результат – потеря уважения. Люди считают эмо-

ционально зависимых людей обременительными, хотя управлять ими, играя на их чувствах, легко.

Значительная степень выраженности эмоциональной зависимости в наших исследованиях в основном фиксируется среди женщин старшего возраста, которые тяжело переживают уход в самостоятельную жизнь взрослых детей, взаимоотношения с внуками, сужение круга общения. Наблюдается неярко выраженная эмоциональная зависимость и среди молодежи, которая принимает некоторую степень напряженности ожидания того, как сложится их дальнейшая личная жизнь.

Итак, работников, чьи стремления к признанию весьма ощутимы, обычно относят к категории легко мотивируемых и легко управляемых. Способы такой мотивации продуманы давно и, в той или иной форме, и действуют они безотказно.

Доска почета как нематериальной форма поощрения известная, еще со времен социализма. Если окружение позитивно реагирует на результаты работы сотрудника, когда ему выражается благодарность, похвала от руководства или коллег, то это вызывает у него чувство удовлетворения. Выражение признательности не обязательно должно быть представлено всему миру. Достаточно, чтобы коллеги «по цеху» узнали о впечатляющих результатах работы сотрудника. В некоторых компаниях кроме фотографий «лучших» на корпоративную рейтинговую доску помещают показатели всех работников. Делается это в основном в коммерческих департаментах с помощью экселевских диаграмм, на которых изображаются результаты, например продаж. Возможности рейтинговой доски расширяют, объявив присуждение призовых I, II и III мест и назначив за них небольшие дополнительные денежные призы. Как показывает практика, сотрудники позитивно воспринимают такую информацию. Оказываются в неудобной ситуации лишь лентяи, потому что их отставание становится настолько явным, что они либо вынуждены увольняться, либо «подтягиваться» за остальными.

До сих пор речь шла о положительных сторонах, о тех преимуществах, которые получает организация в лице работников, стремящихся к признанию и одобрению.

Однако есть и обратная сторона.

Человек работает каждый день, и каждый день прилагает усилия, и каждый день его потребность в признании требует удовлетворения.

Зависимость от похвалы быстро формируется у людей неуверенных в себе, что чревато многими неприятными последствиями. Тот, кто стремится компенсировать неуверенность, требуя постоянного внимания, представляет существенную проблему для руководства. Например, человек осваивает какую-то деятельность, похвала относится к успехам обучения. Затем наступает стадия стагнации (плато в обучении, когда улучшений с течением времени не наблюдается), с постепенным снижением производительности, качества или каких-то других показателей. Потребность же в признании остается на прежнем уровне, которая, как правило, переносится с признания эффективности деятельности на личность. И тогда это становится непосильной задачей для руководства: время и энергетические (эмоциональные) затраты, которые тратятся на признание их заслуг, уже не покрывает их реальную стоимость. Естественное стремление – избегать таких людей, и те, кто больше всех нуждается в признании, в конце концов, перестают получать его.

Отметим также, что сильно зависимые от признания люди не способны принимать самостоятельные решения, им трудно ориентироваться в ситуациях, особенно новых. Испытывают трудности, действуя автономно, потому что боятся вызвать неодобрение начальства. Они отличаются выраженной степенью беспокойства и напряжения. Живя, стараясь получить одобрение, эти люди перенимают точку зрения социально значимого другого на то, как следует жить. Поэтому не удивительно, что они пребывают в беспокойстве — постоянно озираясь вокруг в поисках одобрения всего, что они делают. И каково им приходится, когда общество меняет свои эталоны и своих кумиров

Людей, испытывающих потребность в признании много, но не мало и тех, у кого такая потребность выражена крайне слабо. Каковы их психологические особенности и как их мотивировать?

Главная отличительная особенность этих людей их независимость от мнений и чувств окружения, здоровое чувство собственного достоинства.

Руководители принимают более объективные и полезные для организации решения, непопулярные среди подчиненных, не заботясь о том, что о них подумают. Будучи вербально независимыми, они понимают многослойность высказываний, слышат и то, о чем говорящий умалчивает, нормально реагируют на критику и одобрение. Если начинают хвалить, настораживаются, понимая, что за этим возможно последует какая-то непростая просьба. Конечно, им тоже важна эмоциональная поддержка со стороны людей, но они обладают также чувством любви, уважения и доверия к самим себе. Интересуясь многими аспектами жизни, они не связаны по рукам и ногам чувствами окружающих их людей. Кстати, это притягивает: люди хорошо чувствуют себя рядом с такими самодостаточными персонками.

С другой стороны, низкая потребность во внешнем одобрении, порождает такие особенности как игнорирование законных требований других, проявление некоторой тенденции к ненадежности. Кстати, если такие сотрудники не желают учитывать особенности других, и всячески сопротивляются этому, то самое разумное предложить им работу с минимальным контактом с сотрудниками.

Преобладающей чертой тех, кто *стремится к достижениям*, является их сильное желание делать все самим. Это может означать нежелание сотрудничать с другими. Такие люди могут работать долго и много, но, прежде чем приступить к работе, они должны убедиться в том, что поставленная цель поддается измерению (оценке). В крайних случаях, нет смысла добиваться цели, если ее невозможно измерить. А таких целей много. Другое ограничение для людей подобного типа – наличие риска. Суть мотива достижения – это достижения. Провал деморализует этих людей, поэтому они избегают рискованных мероприятий. Но где проходит та граница, по которой можно победу отделить от поражения? Такая граница субъективна, каждый человек устанавливает ее сам. Границу можно сдвигать, что достигается за счет хорошей профессиональной подготовки.

Люди, ориентированные на достижения, зависят от цели. Если перед ними не стоит цели, они утрачивают вкус к жизни, впадают в депрессию. Достигнув поставленной цели, испытывают

несколько мгновений триумфа, а затем их вечная неутомимость берет вверх и они опять готовы к достижениям.

Люди с сильно выраженной потребностью в достижениях - конкурентные, самонаправленные и самозапускаемые, не терпящие, чтобы у них стояли на пути и даже склонные к агрессии по отношению к тем, кто тормозит их продвижение к цели. Они склонны к созданию тесных дружеских отношений с теми, кто разделяет их стремления.

Такие люди очень полезны для организации. Мотивировать их не сложно. Следует улавливать момент, когда они остались без цели, и предложить новую. В процессе постановки и согласование целей такие люди вполне управляемы. Если цель задана, просчитана, то без каких-либо проволочек они примутся за работу. Но проблема заключается в том, что простых целей не бывает.

Сложные, неопределенные, требующие напряжения всех сил, цели требуют длительной проработки, тщательного анализа возможных неудач, корректировки и даже закрытия проекта еще до начала его осуществления. Но люди, стремящиеся к достижениям, тяжело переносят обсуждения, они - люди действия. Неотъемлемой частью всякого проекта является рутинная работа, которая, увы, не в почете у стремящихся к достижениям. Но ее выполнять надо и надо заранее об этом договариваться и устанавливать четкие сроки их выполнения. Есть еще одна особенность, которая требует «присмотра». Выполнение проекта растягивается на длительное время и людей, с ярко выраженной потребностью к достижениям, может возникнуть свой вариант решения той или иной задачи, которые они непременно захотят воплотить в жизнь, что может привести к неожиданным и нежелательным последствиям. Поэтому с такими людьми необходимо общаться, чтобы заранее знать их намерения.

Исследования показывают, что наиболее эффективны люди, у которых потребность в достижениях выше среднего, но достигает крайних граней. Они могут иметь достаточно широкий диапазон целей, работать в команде, хотя и чувствовать в ней не совсем комфортно.

Наиболее уместным для мотивации людей, стремящихся к достижениям, является стиль «жестко - мягко». Проявление же-

сткости в отношении поставленных целей и свобода действий для тех, кто делает и добивается.

Мотивировать людей, у которых отсутствует потребность в достижениях, сложно. Цель их может заинтересовать, только усилия они прилагать не будут. Как правило, у таких людей широкие интересы, они с готовностью принимают групповые нормы, но не пытаются ничего усовершенствовать. Среди этих людей встречаются и те, кто имеет низкую самооценку и самоуважение, не способен позитивно воспринимать окружающих. В современном мире услуги таких людей, скажем так, не особенно востребованы.

Самым значимым мотивирующим фактором оказалось *стремление к интересной и полезной работе* (8). Ш. Ричи и П. Мартин объединили интерес и полезность в один мотиватор. Однако, анализируя результаты своих исследований, авторы эти факторы четко разводят. Дело в том, что интерес - понятие субъективное и особых проблем для удовлетворения этой потребности в организациях не наблюдается: люди сами ищут интересное для себя в своей деятельности. Другое дело, желание заниматься полезной работой. Эта потребность является одной из самых значимых для человека. Известно, что выполнение бессмысленной, никому не нужной работы, разрушает человека быстрее, чем непосильный физический труд во благо. В современных же организациях (особенно крупных) многие люди не видят связи своего конкретного труда с результатами деятельности организации, а потому работа кажется им бесполезной.

### **Психологические мотиваторы**

Новые факторы, которые носят психологический характер, по мнению Ш. Ричи и П.Мартина, недостаточно используются в практике управления, хотя их влияние весьма велико. В современных организациях складывается парадоксальная ситуация. Несмотря на то, что для успешного развития организации требуются люди, стремящиеся к переменам и нововведениям, креативности и самосовершенствованию, спрос на таких людей невысок, поскольку каждой выделенной психологической черте сопутствует ряд «неудобных» для организации особенностей человека, например, независимость, самостоятельность и др.

*Стремление к структурированию* (9).

Существует два полюса одной проблемы. На одном полюсе – хаос, постоянные изменения. На другом полюсе, стабильность, упорядоченность, правилосообразность. Как и во всем, хороша золотая середина. Но люди, по своей психофизиологической природе, тяготеют либо к структурированию, либо к переменам.

Высокое значение фактора структурирования имеют люди, которые хотели бы видеть мир предсказуемым и контролируемым. Им необходим порядок, установление и соблюдение правил, иначе, и в этом они правы, стабильности не сохранить. С другой стороны, как говорится, когда все уляжется на свои места, окажется, что это кладбище.

Стремление к порядку и структурированию напрямую связано с физиологическими особенностями человека, уровнем тревожности, вязкостью нервных процессов. Такие люди должны точно знать, что от них требуется. Они желают знать правила и быть уверенными, что они четко выполняют все положенные производственные процедуры. Недостаток структурирования чреват для них серьезным стрессом. Те люди, которые имеют несчастье с ними сталкиваться, ощущают себя жертвами, попавшими под жесткий контроль.

Структурирование и упорядочивание является полезной и необходимой частью любой трудовой деятельности. Структурирование позволяет организовывать, контролировать и ограничивать. К признакам структурирования относят:

- Время
- Правила и процедуры
- Регулярность мероприятий
- Нормы и ожидания общества
- Религиозные и ритуальные действия
- Повторение
- Предсказуемость
- Планирование
- Хорошо развитые коммуникации (особенно письменные)

Мотивировать людей, с высоким уровнем структурирования, сложно. Для этого необходимо либо установить такой порядок, какой требуют они, или позволить им самим устанавливать порядок. Но это немедленно создаст проблему, так как мы живем в не организованном мире. Поэтому некий компромисс достигает-

ся в том случае, если имеется жесткая система порядка, внутри которой предоставляется широкие возможности для проявления гибкости.

Исключительная ограниченность и отсутствие гибкости свойственны либо сотруднику на самом низшем уровне, либо безработному.

Большие проблемы в связи с привыканием к переменам и изменениям. Для ослабления сопротивления таких сотрудников их необходимо убедить, что они организовано перемещаются из одного упорядоченного состояния в другое, еще более упорядоченное.

Если низкий уровень стремления к структурированию, то это означает, что у сотрудника высоко стремление к разнообразию и нововведениям.

#### *Разнообразие и перемены (10)*

За последние полтора десятка лет программы повышения организационной эффективности стали очень популярны в развитых странах, хотя известно, что реализовать их совсем не просто. Успех во многом зависит от двух факторов:

во-первых, удастся ли вам убедить сотни или даже тысячи людей в том, что им нужно работать по-новому,

во-вторых, пойдут ли люди на преобразования только потому, что признают необходимость иначе относиться к работе.

На практике это означает, что руководители компании должны изменить мировоззрение своих сотрудников, а это сложная задача.

Топ-менеджеры облегчат себе жизнь, если заранее, еще до начала реализации сложной программы повышения эффективности предприятия, определят масштаб преобразований, необходимых для достижения нужного экономического результата.

В целом в зависимости от сложности можно выделить три типа преобразований.

При преобразованиях первого типа компания просто совершает определенные действия ради нужного результата и при этом ничего не изменяет в привычном стиле работы. Пример такого преобразования — выделение непрофильных активов компании ради концентрации на основном бизнесе.

При преобразованиях второго уровня сложности сотрудникам придется учиться работать по-новому, но в соответствии с некими уже существующими установками, скажем с необходимостью достижения конкретных целевых показателей. Например, компания, которую в этом смысле и так уже можно считать «стройной», поощряет поиск новых возможностей для сокращения потерь. Компания, растущая за счет инновационной деятельности, может наладить сотрудничество с университетами и исследовательскими институтами и таким образом обеспечить себе приток новых идей и, соответственно, выпуск новых товаров на рынки.

Но что делать, если единственный способ повысить эффективность — кардинально изменить поведенческую модель сотрудников? В этом случае можно опереться на тех, чьи психологические особенности, согласно исследованиям Киртона, позволяют отнести их к инноваторам. С такими работниками в период перемен возникают минимальные проблемы. Однако в период неопределенности, если у человека такая ситуация складывается не только на работе, но и дома, то потребность к структурированию могут вдруг проявиться в какой-то сфере. Каким бы не был новатором человек, стремление к стабильности — это одно из условий его существования, природных, естественных. Кроме всего прочего, персонал с высоким показателем индикатора Киртона характеризуется, как правило, такими особенностями, как стремление избежать рутины и заниматься «чем-то новым», нежеланием устанавливать и обсуждать долгосрочные цели, бросать задания незавершенными и т.п.

*Креативность* (11) — это способность выдавать нетривиальные, почти спонтанные решения и это же способность к систематической разработке новых вариантов видения старого. В настоящее время креативность становится одним из важнейших факторов, обеспечивающих конкурентоспособность организации. Но сегодня это не работа одиночек, а работа команды, опирающейся на огромные ресурсы.

У проявления креативности много ограничений. Во-первых, особенности организационной культуры, которая может способствовать или ограничивать проявление творческого начала у персонала. Во-вторых, необходимость работать в команде, что

создает серьезные трудности для творческих людей, ориентированных на индивидуальный труд. В третьих, личностные предпочтения самих людей, их потребности в личном просторе, в личностном росте, в регламенте и структурных ограничениях.

Люди, имеющие высокую потребность в *самосовершенствовании* (12), оценивают свою работу с позиции того, что она им дает в плане профессионального или личностного роста. В противном случае, считают, что в процессе работы они просто деградируют. Поэтому они могут очень быстро выполнять свою работу, а затем заниматься чем-то другим, для них более осмысленным. В крайних случаях, такие люди вообще прекращают работу, обрекая себя на низкий уровень жизни.

Люди, стремящиеся к самосовершенствованию, стремятся и к самостоятельности, у них проявляется желание ни к кому не привязываться и не от кого не зависеть. С позиции организации, особенно коммерческой, это очень неудобные люди, поскольку практически не управляемы.

Самосовершенствование — для чего? Ответ на этот вопрос является центральным. Цели могут быть различны. Возможно — это стремление к независимости и самостоятельности (финансовая, профессиональная, во всех областях), завоевание признания в одной узкой области или среди широкого круга людей (расширение поверхностных знаний во всех областях), усиление влияния или для самодостаточности.

Подход к работе исключительно с позиции личностного совершенствования, стремление к самостоятельности, независимости, избегание привязанностей порождает ряд проблем. Во-первых, такие работники практически не управляемы. Во-вторых, наблюдается ослабление способностей, важных для решения производственных задач: передавать полномочия, выполнять повторяющиеся задания, стремиться к достижению организационных целей и др.

В последние десятилетия ценности мирового сообщества претерпели значительные изменения. Изменяется общество — меняются и мотиваторы, ради которых человек готов осуществлять трудовую деятельность. Сегодня мотивирующих факторов, задействованных в трудовом процессе, насчитывается двенадцать. Такое разнообразие позволяет руководителям расширить

расширять зоны возможности для мотивации персонала, с одной стороны, с другой стороны, развиваться и совершенствоваться самому персоналу, опираясь на те или иные мотиваторы.

#### Список литературы

1. *Варенов А., Исаев С. Ю.* Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем на работе. М.: Речь Серия: Бизнес-технологии XXI века 2009 г.
2. *Иванова С.* «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?», М.: Издательство: Альпина бизнес букс, 2005.
3. *Кондратьев О.В.* и др. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы. М.:Альфа-Пресс,
4. *Маслоу А.* Теория Человеческой Мотивации // Психологический обзор. №6, 1994.
5. *Милорадова Н.Г., Ишков А.Д.* Формирование мотивационной компетентности. Гуманитарное сознание: проблемы, поиски, перспективы. Труды 2-й международной научно-практической конференции «Гуманитарные проблемы современности». 15 апр. 2008 г. М.МГСУ, 2008
6. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / пер. с англ.; под ред. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004
7. *Яковлева Т.* Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб. Питер, 2009