

**РАО "ЕЭС России"
Центр подготовки кадров
(Северо-Западный филиал АО "ГВЦ Энергетики")**

А.С.Сапожников

Мотивация в управлении персоналом

Учебное пособие

Санкт-Петербург

2002

ББК 88.4

С 19

Сапожников А.С. Мотивация в управлении персоналом. Учебное пособие. - Санкт-Петербург, издание Центра подготовки кадров РАО "ЕЭС России" (СЗФ АО "ГВЦ Энергетики"), 2002 г.

В учебном пособии рассматриваются актуальные вопросы мотивации персонала, даются характеристики основных теорий, рассматриваются пути повышения мотивации персонала на предприятии.

Учебное пособие снабжено эмпирическим материалом, который может быть полезен руководителю любого уровня, интересующемуся процессами, происходящими в коллективе. Пособие предназначено для широкого круга читателей.

Научный редактор Лесковец И.Е.

Утверждено научно-методическим Советом Центра подготовки кадров (СЗФ АО ГВЦ Энергетики).

© Сапожников А.С., 2002 г.
© Центр подготовки кадров,
(СЗФ АО "ГВЦ Энергетики")

ISBN 5-94365-033-4

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. Понятие и виды мотивации.....	7
2. Современные теории мотивации.....	11
2.1. Содержательные теории мотивации	11
2.2. Процессуальные теории мотивации.....	32
3. Изучение мотивации в трудовом коллективе.....	51
Заключение	95
Приложение 1.....	99
Рекомендуемая литература:	107

ВВЕДЕНИЕ

Проблемам мотивации персонала, к сожалению, в силу тех или иных процессов, происходящих на рынке труда, уделяется недостаточное внимание. В настоящее время больше уделяется внимание конфликтам, происходящим в трудовых коллективах, противоречиям, возникающим между персоналом тех или иных подразделений. Мотивация персонала является мощнейшим оружием современного руководителя, и нельзя недооценивать ее роль в процессе управления. Краткая ретроспектива процесса управления на многих промышленных предприятиях показывает, что, начиная с 1991 года на многих крупных предприятиях Российской Федерации (особенно тех, в которых процент участия государства в управлении был достаточно велик), начались сбои с выплатой заработной платы. Пиком явились 1996-1998 годы, когда было отмечено наибольшее количество забастовок и открытых выступлений против администраций предприятий (хотя многие исследователи указывают, что это началось гораздо раньше уже в 1994 году). Обычным делом было, когда задолженности по выплате заработной платы составляли более трех лет (истекал даже срок исковой давности!), но тем не менее люди работали, а многие руководители сумели в это сложное время не довести конфликт до открытого противостояния, а находили методы мотивирования сотрудников. Обратной стороной медали является докризисное состояние некоторых отраслей в городе Москве, когда рынок труда был сформирован и по одним специальностям предлагались практически равные условия труда и размеры заработной платы. Редко рекрутинговые агентства предлагали трудоустройство специалиста, не используя дополнительные мотиваторы (медицинское обслуживание, питание, оплаченный проезд). После кризиса положение изменилось, но в настоящее время перед руководителем стоят такие задачи как повышение производительности труда, формирование

специалистов, привлечение новых кадров. Многие руководители ошибочно путают мотивацию и стимулирование труда, дескать “будем больше платить, и все будет хорошо”, однако эта формула срabатывает далеко не всегда и не везде. Так в 2001 году в Санкт-Петербурге проводилось исследование указанного аспекта на предприятиях мелкого бизнеса, которые обеспечивали своих сотрудников бесплатными обедами. Респондентам кроме всего предлагалось ответить на вопрос, согласятся ли они перейти на другое место работы с более высоким окладом (приблизительно на 20%), но без предоставления такого мотиватора как питание. Порядка 82% опрошенных отказались от подобного перехода, аргументируя свое решение появлением дополнительных проблем. Поэтому не случайно, что многие крупные предприятия уделяют данному вопросу большое внимание в рамках работы службы управления персоналом. Можно выделить положительный опыт работы служб персонала таких предприятий как ООО “Текс” (Санкт-Петербург), ОАО “Череповецкий металлургический завод” (город Череповец), ЗАО “Курскрезинотехника” (город Курск) и многих других на которых вопросам мотивации персонала уделяется достаточно большое внимание.

Одинаковое поведение людей может иметь различную мотивацию, и при умелом ее использовании можно воздействовать на людей. Это практический аспект рассмотрения мотивации, т.е. рассмотрения с точки зрения возможностей управления человеческим поведением. Каждый руководитель должен найти подход к каждому работнику, используя его индивидуальную мотивацию, т.е. его интересы, стремления, потребности и т.д. Учет мотивационных особенностей поведения имеет важнейшее значение для повышения эффективности деятельности руководителей, работающих коллективов. В настоящее время экономическая ситуация в нашей стране позволяет достаточно оптимистично смотреть в будущее, и

поэтому, наряду с технической модернизацией производства, необходимо несколько по иному взглянуть на проблему управления человеческими ресурсами, так как в развитых странах именно люди и составляют основную ценность любого предприятия. Для РАО “ЕЭС России” наступают непростые времена реформирования, поэтому одна из проблем в переходном периоде - сохранение человеческого потенциала и улучшение управленческой культуры руководителя, а для решения этих проблем желательно обладать некоторыми знаниями по управлению человеческими ресурсами.

1. Понятие и виды мотивации

Существует множество определений мотивации. Так, например, одни ученые под **мотивацией** понимают совокупность побудительных сил человеческой деятельности как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком. Другие дают следующие определения исследуемому предмету:

мотивация - понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. (В.А.Розанова)

мотивация - совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т.е. определяющих поведение (Ж.Годфруа),

мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов (А.Я.Кибанов).

в другом случае **мотивация** - как процесс формирования мотивов мотива (Е.П.Ильин),

в третьем, **мотивация** - как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность.

В понятие мотивации входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

С точки зрения же управления организацией более удачным и понятным представляется следующее определение, данное в "Основах менеджмента" М.Мескона: "**Мотивация - это процесс пробуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации**". Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психологической регуляции конкретной деятельности (М.Ш.Магомед-Эминов), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления

конкретных форм деятельности (И.А.Джидарян, 1976), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В.К.Вилюнас, 1990).

В зависимости от способа мотивации, выделяют следующие:

- **нормативная мотивация** - побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования и.т. д.
- **принудительная мотивация** - вид мотивации, основанный на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.
- **стимулирование** – воздействие непосредственно не на личность, а на внешнее обстоятельство с помощью определенных благ-стимулов, побуждающих работника к определенному действию.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственные воздействия на человека, а третий способ-стимулирование - косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

По своей направленности мотивация может быть **положительной** (то есть направленной на общественно полезное поведение) и **отрицательной** (направленной на формирование деликвентного поведения личности).

Механизм мотивации

Центральное место в теории мотивации занимает понятие мотива. В упрощенном определении под мотивом (от латинского movere – приводить в движение, толкать) понимается побуждение к тому или иному действию, Однако целесообразнее понимать под **мотивом** не просто *преимущественно осознанное внутренне побуждение личности к*

определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей, а именно сложное психологическое образование побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них основанием (Е.П.Ильин).

Прежде всего, мотив характеризует волевою сторону поведения человека. Существует достаточно много взглядов на теорию мотива. Среди них выделяют: *мотив как потребность* (Л.И.Божович, А.Г.Ковалев, К.К.Платонов, Д.В.Колесов), *мотив как цель (предмет удовлетворения потребности)* – А.Н.Леонтьев, *мотив как побуждение* (В.И.Ковалев), *мотив как намерение* (К.Левин), *мотив как состояние* (Р.А.Пилоян), *мотив как свойства личности* (Дж.Аткинсон), *мотив как формулировка* (К.Обуховский) и *мотив как удовлетворенность* (В.Г.Асеев, А.Г.Ковалев, П.М.Якобсон). Такое многообразие взглядов на мотив характеризует, прежде всего, сложность и неоднозначность рассматриваемой проблемы в контексте практического применения. Мотив - это своего рода феномен психологии, это сознание и подсознание одновременно. Например, Ж.Годфруа понимал под мотивом, как правило, интеллектуальное соображение, по которому субъект должен действовать.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, оценки и т.д.

Исходным звеном механизма мотивации является потребность, которая выражает нужду, необходимость для индивидуума определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными. Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания (экспетации). Они являются как бы следующим звеном механизма мотивации. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Кроме того, согласно

исследованиям Л.В.Бороздиной, уровень притязаний при достижении цели повышается. Важным моментом в системе мотивации является стимул (побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь). В некотором роде именно стимул ориентирован на удовлетворение потребности. Стимул и мотив на первый взгляд однозначны. Однако значение слова "мотив" гораздо шире и глубже. Оно охватывает всю сумму внутренних и внешних побуждений человека. Значение же слова "стимул" (от латинского " стимулюс " - острокопечная палка, которой погоняли животных) сводится лишь к тем средствам поощрения и побуждения, которые уже имеются в распоряжении руководства (менеджера). Следовательно, мотивация - это не только использование существующих стимулов, но и вскрытие внутренних мотивов и создание соответствующих им стимулов.

Схематически можно представить так:



С одной стороны, стимулирование является предусмотренным в организации труда (например, премии, награждения), а мотивы к труду у работника - нулевые. А может быть иначе. Человек чрезвычайно заинтересован в результатах своей деятельности (например, рационализатор), хотя никто из руководства его не стимулировал.

С другой стороны, стимул и мотивы могут иметь совершенно разную направленность, хотя, в конечном итоге, приводят к одному результату. Например, работнику доплачивают за качество работы, а он работает качественно не за доплаты, а ради подтверждения своего авторитета в трудовом коллективе.

Ниже будут рассмотрены современные теории мотивации, являющиеся основными в настоящее время в мировой практике.

2. Современные теории мотивации

Современные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые определяют поведение людей. В этой связи мы рассмотрим теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда и Д.МакГрегора.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. По процессуальным теориям поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного им типа поведения. Основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

2.1. Содержательные теории мотивации

Иерархическая модель потребностей А.Х.Маслоу

А.Маслоу понимал, что люди имеют множество потребностей, основные из которых можно классифицировать по некоторым основаниям. Им были выделены следующие виды потребностей:

- основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище и т.д.;

- потребности в безопасности: сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении;

- социальные потребности: быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей;

- потребности в уважении: испытывать чувство собственной значимости и необходимости для предприятия, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус;

- потребности в самовыражении, самореализации: стремление к раскрытию своих способностей, самосовершенствованию, творчеству, развитию, понимая своей жизни.

Физиологические потребности и потребности в безопасности принято считать низшими, а все остальные - высшими. С точки зрения А.Маслоу, потребности вышележащих уровней могут быть удовлетворены только после удовлетворения низших потребностей (т.е. физиологических и социальных).

Выделяют 3 основных уровня удовлетворения физиологических потребностей существования:

1. Минимальный уровень.
2. Нормальный уровень.
3. Уровень роскоши.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей.

Нормальный уровень может быть определен как субъективно, так и объективно. В первом случае критерием достижения нормального уровня целесообразно считать время, когда человек занят мыслями об удовлетворении нужд в пище, жилище и безопасности. Это время не должно превышать 10% времени бодрствования. Объективной оценкой может стать потребительский

бюджет, который эксперты считают достаточным для данного вида деятельности.

Уровнем роскоши считается такой, при котором удовлетворение потребностей существования выше нормального и становится самоцелью и средством демонстрации высокого общественного положения. "Человек живет, чтобы есть, а не ест, чтобы жить".

В одном из учебников США по экономике отмечается: "Основная экономическая проблема, с которой сталкивается любое общество, заключается в конфликте между фактически неограниченными человеческими потребностями в товарах и услугах и ограниченными ресурсами, которые могут быть использованы для удовлетворения этих потребностей". Любая неудовлетворенная нужда может мотивировать поведение, а доминирующая нужда - есть основной мотиватор поведения.

Использование теории А.Маслоу в управлении персоналом

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад изучение мотивов, лежащих в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того, чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, которые способствуют достижению целей всей организации.

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Так как со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет работать все время.

В зависимости от потребности человека руководитель должен принимать определенные меры по их удовлетворению. Рассмотрим некоторые рекомендации по управлению людьми с разными активными потребностями, ранжированными по теории Маслоу.

Физиологические потребности. Люди, которые работают только для удовлетворения таких потребностей, слабо интересуются содержанием работы, концентрируя свое внимание на оплате, на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы уровень зарплаты обеспечивал выживание человека, а условия работы не отягощали его существование.

Потребности безопасности. Люди стремятся избегать тревожных ситуаций, любят соблюдать порядок, конкретные правила, точные структуры. Они оценивают свой труд, прежде всего с позиций обеспечения их стабильного существования на перспективу. Для такого человека, прежде всего, важны гарантии работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания. Эти люди стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможности неблагоприятных изменений и событий, формируя свой страховой потенциал, в т.ч. за счет обучения, повышения образования. Люди с обостренной потребностью безопасности избегают риска, боятся изменений и инноваций. Для управления людьми такого рода нужна конкретная и надежная система социального страхования, четкие правила регулирования их деятельности, оплата труда выше прожиточного минимума. Не следует привлекать их к принятию рискованных решений.

Потребности принадлежности. Для человека, главное - принадлежать к коллективу, возможность установления дружеских отношений со своими коллегами. Руководство такими рабочими характеризуется партнерством, для них надо формировать условия для личного общения на работе (групповые формы организации труда,

групповые мероприятия, выходящие за пределы работы, постоянные напоминания работникам об их высокой оценке коллег по работе).

Потребности признания и самоутверждения. Для управления людьми с такими потребностями применяются разные формы признания их заслуг. Здесь эффективно присвоение титулов и званий, отражение в прессе их удачных действий в публичных выступлениях руководства, признание их заслуг, обеспечение различных почетных наград и т.п.

Потребности самовыражения. В целях лучшего управления людьми целесообразно давать им трудные, сложные задания, которые позволяют продемонстрировать и реализовать свои способности, предоставлять свободу выбора средств решения задач, привлекать к работе, где необходимы изобретательность и созидательность.

Некоторые из ученых считают, что сегодня, благодаря более высоким заработкам и социальным благам, даже люди, находящиеся на нижних ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу. Так, например, Теренс Митчелл отмечает: "В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются потребностями низших уровней". Поэтому, во многих учебниках значительное внимание уделяется способам мотивации с помощью удовлетворения именно высших потребностей, авторы которых считают, что низшие уже удовлетворены. Это вполне справедливо для большинства западных стран, но в России в настоящее время нельзя пренебрегать значением потребностей низших уровней, т.к. они остаются актуальными для многих людей. И все же я тоже более подробно останавливаюсь на высших потребностях, т.к. их удовлетворение и регулирование является более трудным и непривычным для наших руководителей.

Достаточно интересны и полезны рекомендации, разработанные отечественными учеными. Например, Филиппов А.В. в своей книге "Работа с кадрами" предлагает методы по обеспечению условий самоутверждения личности в труде. Сам исследователь не соотносит свои выводы с теорией Маслоу, но найти общее в их взглядах возможно. Для успешного самоутверждения в труде, как он считает, необходимо строго увязывать внутриличностные возможности с внешними условиями. Он предлагает различные подходы к разработке мероприятий по созданию благоприятных условий для самоутверждения. Один из них основывается на допущении необходимости опережения возможностей личности содержания труда. Другой базируется на допустимости отставания возможностей личности от содержания труда. При реализации первого подхода по Филиппову создаются наиболее благоприятные условия для самоутверждения в труде, что способствует лучшему психологическому самочувствию в процессе выполнения профессиональных обязанностей и благоприятно сказывается на эмоционально-волевых состояниях личности, повышает уверенность в себе, вызывает большую активность. То есть, при таком подходе удовлетворяется, потребность во внутренней, психологической безопасности. Практические работники часто отдают предпочтение второму подходу. При этом они считают, что само содержание поручаемой работы заставит человека более активно работать над собой. Однако Филиппов справедливо отмечает, что в течение некоторого времени человек будет недостаточно компетентным. Некомпетентность может существовать долго и закрепить своеобразный стандарт, а утвердившись в одном звене неизбежно распространиться на другие. Таким образом, заключает он, опережение содержания труда возможностей личности не создает благоприятных условий для профессионального самоутверждения, т.е. для удовлетворения потребности в безопасности. Да, конечно, это так

но, предположим, что в данный момент наиболее активной у человека является потребность в уважении, тогда как потребность безопасности уже достаточной удовлетворена. Поэтому становится понятным, почему некоторые работники отдают предпочтение этому подходу. Ведь, получение новой незнакомой работы является одним из способов удовлетворения потребности в уважении.

Двухфакторная теория Ф.Герцберга

Свою теорию он назвал "мотивационно-гигиенической" или "Теория обогащения работы". Ф.Герцберг классифицировал побуждения к труду по характеру их действия, разбив все побуждения на две группы. Первую группу составили *"факторы гигиены"* (*"поддерживающие"*) - это все внешние условия труда, технический надзор за работой, политика компании и правления и др.) По мнению Ф.Герцберга, эти факторы наиболее часто вызывают недовольство со стороны работников. Если налицо эти явления, среди работников увеличиваются прогулы, возрастает текучесть рабочей силы, повышается травматизм, сокращается производительность труда.

Улучшение внешних факторов действует стимулирующе, но это только на короткий срок, затем к ним привыкают, как к должному. В результате недовольство работников уменьшается, а стимулов больше нет.

Главным стимулятором Ф.Герцберг считал саму работу и связанные с ней потребности признания достижений, стремление к продвижению по службе, чувство ответственности и собственного роста, а также самореализацию работника в труде. В отличие от *"факторов гигиены"*, эти стимулы действуют длительное время и являются более надежными. Он называл их *"мотивационными факторами"*.

Еще одно важное положение теории Герцберга состоит в том, что, когда сотрудники высокомотивированы, то они относятся намного устойчивее к неудовлетворенности гигиенических факторов.

"Акцентируйте, усиливайте положительное и минимизируйте, уменьшайте отрицательно" - вот правило достижения удовлетворения людей. Устойчивое удовлетворение может быть достигнуто за счет гигиенических факторов: создавайте благоприятные условия и сокращайте те, которые вызывают неудовлетворение".

Применимость теории Ф.Герцберга в практике управления

По теории Герцберга наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того, чтобы добиться положительной мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Поэтому некоторые авторы прямо советуют руководителям составить перечень гигиенических, и особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим расставить приоритеты. Практически это было сделано во время исследований, которые 6 лет проводились в "Тесас инструментс инк".

Руководство компании предпринимало попытки оценить факторы, вызывающие энтузиазм или недовольство работников, для чего была использована теория Ф.Герцберга. Всего в эксперименте участвовало 282 человека. Им задавали следующий вопрос: "Вспомните, когда вы были сильно обрадованы или сильно огорчены вашей нынешней или предыдущей работой. Расскажите, что вызвало у вас эти чувства". После того, как человек описывал радостные события, его просили вспомнить неприятные происшествия. 282 опрошенных описали 715 событий. Все они были разделены на благоприятные и неблагоприятные.

Из описанных событий были извлечены факторы первого уровня - действительные события или обстоятельства, вызвавшие приятные или неприятные чувства, и факторы второго уровня - объяснения респондентов, почему то или иное событие (фактор первого уровня) вызвало соответствующую реакцию.

Общее мнение опрошенных и руководителя исследований позволило выделить 14 факторов первого уровня. Эти факторы и число событий, в которых они содержатся, показаны. Из нее видно, что самое большое влияние оказывает личный успех, с которым связано 33% всех упомянутых событий, причем этот фактор вдвое чаще присутствует в приятных воспоминаниях, чем в неприятных. Политика компании и администрации, т.е. мнение опрошенных об организации, ее целях, стратегии и тактике, практике и нормах, напротив, вчетверо реже вызывает приятные эмоции по сравнению с неприятными.

Как уже было сказано, во время опроса работника, описавшего события, просили сказать, что эти события значили для него и почему вызвали то или иное чувство. Причины, которые он называл, отмечались как факторы второго уровня.

Таким образом, в каждом событии были выявлены два или более фактора второго уровня, один из которых часто совпадал с фактором первого уровня. Так, для 70% событий, где фактором первого уровня, т.е. самим событием были личные достижения, они же упоминались как фактор второго уровня, т.е. как причина радости или огорчения. Другими факторами второго уровня, обычно тесно связанными с личными достижениями, оказывались признание, работа, гордость и личностный рост.

Далее факторы обеих уровней были тщательно проработаны, составлены диаграммы и графики. Секторные диаграммы показывали, почему тот или иной фактор служит стимулом или антистимулом, распределяя факторы второго уровня по событиям первого уровня. Горизонтальные колонки включали в себя факторы первого уровня,

повлиявшие на восприятие событий. В исследовании подобным образом были проанализированы успех и неудача, зарплата, справедливость и другие факторы.

Очевидно, что признание - главный стимул и для других мотивационных ожиданий, поскольку оно чаще всего упоминается как фактор второго уровня, причина положительных эмоций.

Возможно, в конечном счете, признание оказывается столь же важным, потому что для людей, выполняющих лишь крошечный фрагмент общей работы, это единственный критерий оценки своей деятельности и вклада в общий результат. Разочарование от неоправдавшихся ожиданий связывается с несправедливостью, работой, самим признанием, неудачами, застоєм, враждебным отношением в коллективе и стыдом. Двойственный эффект признания, опровергает популярную философию, которая сводится к изречению: "Раз я молчу, значит, я доволен".

Исследование ясно показало, что факторы рабочей ситуации, стимулирующие работников, отличаются от тех, что разочаровывают их. Людей вдохновляют сложные задачи, при решении которых можно добиться личных достижений, ответственности, роста, продвижения и получить удовлетворение от характера работы и официального признания. Разочаровывают главным образом второстепенные по отношению к работе факторы.

В компании "Ти-ай" на основе концепции мотивационных и жизнеобеспечивающих потребностей был перестроен 10-летний план для управленческого персонала. Деятельность персонала была тщательно проанализирована с точки зрения их способностей обеспечить удовлетворение мотивационных и жизнеобеспечивающих потребностей. Так как, удовлетворение жизнеобеспечивающих потребностей служащих требует, чтобы компания обратила внимание на факторы среды, "Ти-ай" внимательно изучила эффективность издательско-информационной деятельности, совещаний, системы и

службы здравоохранения, социальных и оздоровительных программ, удовлетворения потребностей работников.

Работникам всех управленческих уровней был предложен специальный семинар, посвященный мотивации. Собираясь группами по 6-10 человек, руководители изучали теорию и обсуждали ее практическое применение в сфере своих прямых обязанностей. Серьезная личная заинтересованность руководителей, которые постоянно обменивались мнениями с подчиненными, показала необходимость и практическую пользу этих обсуждений, которые помогли наладить более эффективное руководство.

На основе концепции мотивационных и жизнеобеспечивающих потребностей компании оценивалась степень удовлетворенности служащих в каждой из 6 жизнеобеспечивающих и каждой из 4 мотивационных потребностей. Когда одной из них, скажем гарантиях безопасности или ориентации, выявлялись недостатки, руководство обращало на эту сферу особое внимание. Ежегодные 10%-ные выборки в каждом из 60 отделов наглядно показывали эффективность руководства и выявляли уязвимые места.

Еще один пример теории Ф.Герцберга в управлении персоналом - одна из крупнейших американских компаний "ИТТ". В ее некоторых подразделениях упали дисциплина и качество труда, возросла текучесть кадров. Подразделением, пострадавшим в наибольшей степени, оказался отдел, где выпускались телефонные справочники. Работа там рутинная, требующая максимальной точности и аккуратности. Этот вид работ у сотрудников считается "самым последним", его рассматривают как временный. Заинтересованность в результатах труда близка к нулю. Фирма была вынуждена ввести ступенчатую конструкцию со многими контролирующими инстанциями.

Проанализировав положение, Ф.Герцберг пришел к выводу, что решительных перемен не произойдет до тех пор, пока сама работа не

будет приносить радость. Он попытался внедрить в телефонной компании ряд условий. Важнейшее среди них состояло в том, что человек готов брать на себя большую ответственность за деятельность, результаты которой связаны с его именем. В нашем случае решение могло звучать так: одна девушка - один справочник. Каждая сотрудница должна отвечать целиком за телефонный справочник какого-нибудь города. Имя этой сотрудницы должно стоять на книге на видном месте.

Результаты поразили, текучесть кадров, потери времени, заболеваемость упали до небывало низкого уровня. Одновременно качество труда увеличилось до такой степени, что все усилия контролеров стали излишними. Существенная экономия затрат сопровождалась укреплением рачительного отношения к труду.

В конце 60-х - начале 70-х годов Ф.Герцберг, а также Р.Н.Форд и другие специалисты - эксперты разработали принципы организации труда, которые бы с благодарностью принимались бы сотрудниками.

Каждый, кто занимается проблемами управления и сталкивается с тем, что выполняемая работа является для исполнителей малопривлекательной, должен по мнению В.Зигерта проверить по ниже перечисленным пунктам, можно ли создать соответствующие условия:

1. Каждое действие требует осмысления. Это относится к управляющим и всем другим, кто требует действий от других.
2. Радость от работы связана с причастностью к результатам деятельности, к работе с людьми. Исполнители хотят, чтобы их работа была значимой для других лиц.
3. Каждый работник хочет выразить себя в труде, чтобы узнать себя в результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать. Это "что-то" по возможности, должно получить имя своего создателя.
4. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свою значимость и способности.

5. Каждый имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить работу и ее организацию. Он хочет реализовать цели и не боится наказания. Он думает, что им заинтересуются.
6. Там, где управление не на высоте, преуменьшается значимость работника. Он хочет ощущать свою значимость.
7. Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели.
8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник вправе рассчитывать на признание и поощрение (материальное и моральное).
9. Быстрота получения информации сотрудниками является мерилем их значимости на глазах управляющих. Затруднения в получении информации принижают их и снижают готовность к труду.
10. Сотрудники отрицательно относятся к принятию различных изменений в их работе без их участия.
11. Каждый работник хочет получить информацию о качестве своего труда. Им это нужно больше чем начальству. Она должна быть оперативной, чтобы внести необходимые коррективы в свои действия.
12. Любая работа будет лучше выполняться при наличии самоконтроля. Контроль со стороны действует неприятным образом.
13. Большинство работников стремятся в процессе работы получить новые знания. К повышенным требованиям работники относятся лучше, чем к заниженным.
14. Работники болезненно реагируют, если при получении хороших результатов их еще больше загружают работой. Этим способом убивают инициативу. Работники стремятся лучше работать из-за самореализации.
15. Большой проблемой является возможность для работников иметь условия для инициативы и реализации своих возможностей, а также для приобретения индивидуальной ответственности в системе "затраты-результат".

Соблюдение всех этих условий не обязательно. Необходимо локализовать наибольшие трудности и приступить к их ликвидации на базе разработки осязаемой и честной программы действий.

Теория мотивации Д.МакГрегора

По словам Д.МакГрегора, управление - это искусство строить человеческие отношения. Теория Д.МакГрегора - двухфакторная, содержащая в себе, по сути, две противоположные теории: "Теорию X" и "Теорию Y". Ученый сформулировал основные подходы к пониманию природы человека, существующего в практике управления, а также вывел из нее следствия и рекомендации, носящие практический характер.

Представленная Д.МакГрегором теория пытается соединить разнонаправленные подходы. Первая ("Теория X") имеет прямое отношение к "экономическому" человеку, а "Теория Y" - к "социальному" человеку

"Теории X" соответствует многозначная пирамида управления, где нижние звенья только выполняют приказы "сверху", не проявляя никакой инициативы.

Основные положения "Теории X" сводятся к следующему:

1. Средний работник не любит трудиться. Основной тенденцией его поведения является уклонение от работы.
2. Работников надо принуждать к работе. Средствами принуждения могут быть угрозы, наказания, а также награды.
3. Средний работник избегает инициативы.

По свидетельству самого МакГрегора, его теория дает определенные результаты, но является, вместе с тем, антинаучной. Старые методы управления рожают страх у работников, апатию, а иногда и активное недовольство, уход с работы, конфликты и т.д.

По мнению МакГрегора, люди не таковы, какими их представляют управляющие. Людям свойственны иные качества от природы. Исходя из этого утверждения МакГрегор строит свою вторую теорию - "Теорию Y"

Основные положения теории "Y":

1. Физический или умственный труд столь же естественен, как игра или отдых.

2. Внешний контроль и угроза наказания не являются определяющими в трудовой активности работников. Люди способны действовать самостоятельно, если они отождествляют свои цели с целями организации. Командование и прямое принуждение не являются лучшими способами управления.

3. Достижение цели само по себе является внутренней наградой. При этом может реализовываться самовыражение как одна из высших форм социальных потребностей человека. Этой стороне мотивации придают слишком малое значение.

4. Можно создать такие условия, когда средний человек будет стремиться к ответственности.

5. Среди людей широко распространена способность к высокой степени воображения, изобретательности и творчеству. Изобретательность среднего рабочего способная перехитрить любую систему контроля, придуманную администрацией.

В последние годы "теория Y" получила развитие в виде "теории Z", выдвинутой профессором калифорнийского университета В.Оучи на основе изучения японского опыта управления персоналом.

По "теории Z" каждый работник имеет свободы и работает самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей. Именно этим, по мнению Оучи, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях.

Использование теории МакГрегора в управлении персоналом

Согласно "Теории Х" человек, поступая на работу, берет обязательство поставить свои личные интересы (которые считаются противоположными интересам компании) на второе место и подчиниться власти начальства ради награды, которую он сможет использовать на удовлетворение "нерабочих" потребностей. Согласно "теории Y", менеджмент должен создать рабочую обстановку, в которой человек будет служить одновременно и собственным интересам и целям компании. "Принцип интеграции" МакГрегора требует, чтобы менеджер, определяя служебное положение и условия работы сотрудника, учитывал его личные нужды, цели и стремления. Кроме того, работник должен твердо знать, что менеджмент стремится обеспечить одновременно и организационные, и его личные цели. Налаживая рабочие взаимоотношения, менеджер также должен знать цели, желания и потребности подчиненных, чтобы предоставить возможность удовлетворить их.

Конечно, некоторые положения "Теории Y" трудно реализовать на практике. Но она дает хороший совет руководителям, облегчающий их взаимоотношения с подчиненными. Итак, менеджмент, стремясь привлечь работников к делу, должен создавать им условия для удовлетворения своих высших потребностей, давать им стимулы и свободу выбора, укреплять контакты и доверие, уважать работников, а не презирать их, как советуют приверженцы "Теории Х". Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда с учетом "расширения работ", "обогащения труда", вовлечения работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений.

Под "расширением работы" понимается увеличение "горизонтальной нагрузки" на работника, т.е. увеличение работы того же типа.

В ходе выполнения программы "обогащения труда", работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовольствия и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Обогащение труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Так, например, на предприятиях США, Англии, Голландии работникам доверяют планирование и организацию работ, распределение заработной платы, контроль над качеством, обучением и приемом новых сотрудников, наблюдением за состоянием и ремонт оборудования.

Для обогащения труда в Греции в 70-х г. был принят закон об участии трудящихся в управлении производством, на основании которого осуществляется плодотворное сотрудничество между администрацией и трудящимися. Так, на предприятии по производству холодного проката АО "Авести" 250 рабочих активно участвуют в деловой жизни предприятия через группы професси-онального клуба: по переговорам с администрацией; контролю над условиями труда; страхованию; информации; найму рабочей силы; кадровым и экономическим вопросам; трудоустройству; пенсионному обеспечению; проектированию, являющиеся связующим звеном между коллективом и администрацией при решении технических вопросов.

Среди нескольких сотен фирм, которые используют программы обогащения труда для устранения негативных последствий утомления и связанного с этим падения производительности труда, есть и такие

крупные компании как "Моторола", "Бьюик", "Проктер энд Гембл" и другие.

Например, "Тексас инструментс" осуществляла программу в соответствии с которой рабочие по уборке территории получили возможность самостоятельно распределять, планировать свою работу и выполнять ее по собственным стандартам. В результате требуемое количество работников сократилось с 120 до 71 человека, текучесть кадров упала со 100 до 10%, а территории стали чище.

В отделении "Бьюик Моторс" фирмы "Дженерал Моторс" рабочие в дополнение к своим обязанностям стали отвечать и за некоторые вопросы контроля качества. Эта программа позволила полностью покончить с жалобами по мелким вопросам, уменьшить число случаев переделывания работы и повысить производительность на 13%.

Для США более характерна организация бригад результативности. Принципиальная схема работы таких бригад такова:

1. Стратегическое планирование и управление производительностью.
2. Измерение и оценка в базисном периоде.
3. Подробное информирование руководства
4. Подробное информирование работников.
5. Анализ совместимости стиля управления.
6. Контроль за основными рычагами сопротивления.
7. Постоянное внимание и контроль высшего руководства
8. Реализация процедуры бригад результативности менеджерами высокого ранга.

Теория Д.МакКлелланда и Д.Аткинсона

В решении управленческих проблем сыграла свою роль мотивационная теория Д.МакКлелланда и Д.Аткинсона. Эти авторы

пытались дать объективную оценку научным способам измерения мотивации, выделив 3 фактора:

- а) стремление к успеху;
- б) получение признания (в некоторых учебниках этот фактор упоминается как "потребность в причастности")
- в) стремление к власти.

Стремление к успеху они рассматривали, как стремление выделиться, получить доступ к жизненным ценностям. Человек, стремящийся к успеху, любит решать проблемы, ставит и решает сложные задачи, и хочет получить позитивные отзывы о своей деятельности.

Жажда получить **признание** представляет собой стремление установить дружеские отношения с окружающими. Такой человек хочет работать в сотрудничестве с другими людьми, стараясь поддерживать необходимые для этого отношения.

Стремление к власти - это стремление влиять на других, заставлять их делать то, что сами они не стали бы делать.

Менеджерам необходимо распознать, чего хотят подчиненные, и предоставить им на законных основаниях проявить это стремление.

Применимость теории потребностей Д.МакКлелланда

Авторы этой теории считают, что менеджер должен знать, каким образом можно вызвать у человека то или иное желание и стремление, чтобы найти возможность удовлетворения их в процессе самой работы. По их представлению, удовлетворение стремлений к успеху, власти и признанию может сделать работника счастливым.

Все эти 3 стимула, по мнению Дизеля П.М., очень важны для бизнеса, что подтверждает и иерархия потребностей Маслоу. Когда потребности низшего уровня, физиологические нужды и соображения безопасности удовлетворяются, среда должна открыть пути для

удовлетворения потребностей высших уровней, обеспечивая возможность повышения социального статуса и самовыражения. Эти цели тесно связаны со стремлением добиться успеха, власти и признания.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией Маслоу. Люди с развитой потребностью причастности заинтересованы в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Их привлекает работа, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Руководители же должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечивать удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Не исключено, что ближайшие помощники менеджера, занимающие прекрасное положение в организации, не удовлетворили свою жажду власти. Это отражается на их отношениях с подчиненными. Менеджеры должны распознать проблему и дать людям все шансы законно проявить свойственное им стремление к власти.

Человек с сильным стремлением к успеху - настоящая находка для любой организации, если, конечно, это признает его начальство, открывая перед ним возможности реализовать свой потенциал на работе. Если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, то необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для стимула инициативы в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

На основе данной теории и теории поля Л.Курта ученые Д.Литвин и А.Стрингер провели исследование, которое открывает

широкие возможности для практического использования теории МакКлелланда и управлении персоналом.

Основные положения, на которые опирались исследователи: поведение человека в деловых ситуациях формируют 3 стимула - стремление к успеху, к власти и к признанию, - каждый из которых возникает в определенной среде. Например, четкая система поощрений, учитывающая достижения каждого отдельного работника по сравнению с другими, усиливает его стремление к успеху.

Теория поля утверждает, что поведение человека определяется полем, в котором оно проявляется, т.е. полным набором факторов, характеризующих данную ситуацию. Два основных фактора поля - личность и среда.

Концепция, разработанная Д.Литвиным и А.Стрингером, касается всех аспектов деловых ситуаций, способных побудить личные стимулы. В одной обстановке люди стремятся к успеху, в другой - к власти или признанию. В разной среде проявляется разное поведение, определяющее производительность и степень удовлетворенности членов коллектива своей работой.

Концепция позволяет менеджеру связать стратегию и тактику компании с заботами и нуждами служащих. Он должен знать, отвечает та или иная характеристика рабочей среды потребностям людей и как усилить их стимулирующую роль. Для этого необходимо исследовать организационный климат, непосредственно влияющий на мотивации. Анализируя свою собственную рабочую ситуацию, менеджер учится выявлять тонкие причинные связи между своим поведением и поведением подчиненных. Умение управлять рабочей обстановкой, создавать и поддерживать благоприятный организационный климат - важное орудие руководителя.

В своей работе Д.Литвин и А.Стрингер указали 9 характеристик организационного климата, описав их влияние на стремление работников к успеху, власти и признанию.

Обстановка, предписывающая множество структурных ограничений и запретов, лишенная неясностей и неопределенности, снижает стремление к успеху и признанию, усиливая жажду власти. Деловые ситуации, связанные с высокой степенью ответственности людей за свои действия и их результаты, усиливают стремление к успеху и власти, не отражаясь на стремлении получить признание. Организационная обстановка может задавать как высокие стандарты работы, порождая обоснованные ожидания работников, так и низкие стандарты и неопределенные ожидания. Некоторые организации имеют в глазах работников высокий престиж, и последние всецело преданы компании, в других эти характеристики отсутствуют. В определенном климате люди способны пойти на разумный, рассчитанный риск, в других нет таких возможностей, и не возникают рискованные ситуации, когда результаты работы зависят от воли случая.

2.2. Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания В.Врума

Эта теория разработана в 1964 году психологом В.Врумом как процесс управления выбором. Теория ожидания базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку, данную личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигнутыми результатами нет, то по теории ожидания мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов-вознаграждений (Р-В) - есть ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор определяет мотивацию в теории ожиданий - это валентность или ценность вознаграждения.

Валентность - это предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различны, конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может не иметь для них никакой ценности.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = \text{З-Р} \times \text{Р-В} \times \text{Валентность}$$

Использование теории ожидания в управлении персоналом

Теория ожидания представляет руководителям различные возможности для достижения желаемого результата. По теории человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он сделает конкретные усилия.

Для успешной работы человек должен иметь стабильное представление, что:

его усилий зависят результаты труда;
из результатов труда вытекают конкретные последствия;
конечные вознаграждения, получаемые им, имеют для него ценность.

Без любого из этих условий процесс мотивирования нереален.

Исходя из этой модели, нетрудно выделить основные причины демотивации. Специалисты будут работать "спустя рукава" в той мере, в которой они испытывают неуверенность в возможности достичь заданных результатов, сомневаются, что их успешность будет отмечена, и, наконец, низко оценивают привлекательность ожидаемого вознаграждения.

Понимание, в каком из звеньев данной цепи существует сбой, позволяет руководителю наметить основные направления по повышению уровня мотивированности своих сотрудников.

Уверенность в успехе

Люди базируют свою уверенность или скепсис в первую очередь на оценке собственной профессиональной компетентности. Сюда же добавляется оценка наличия необходимых внешних ресурсов: материальных, финансовых, информационных. Немалую роль играет и оценка степени личного контроля над ситуацией, отсутствие внешних неконтролируемых помех.

Центральное место в процессах мотивации принадлежит тому, каким образом данный специалист склонен объяснять себе причины достигнутого успеха/неуспеха. Понятно, что склонность валить неудачи на внешние факторы рождает у работников пассивность и низкую мотивацию достижения: если все зависит не от меня, то стоит ли вкалывать?

В объяснении причин профессионального успеха или неуспеха существует известная "асимметрия". Работники охотно приписывают себе ответственность за достигнутые успехи. А вот ответственность за неудачу перекладывается ими на внешние обстоятельства.

Бывает и наоборот. Неуверенные в себе профессионалы даже честно заслуженный успех упорно приписывают везению или участию коллег и отказываются принимать похвалу руководства. Они делают это из опасения в следующий раз столкнуться с заданием, которое они якобы "не потянут" и получают взыскание. Иначе говоря, в первую очередь, при выборе профессиональных целей и стандартов выполнения ими движет не стремление достичь успеха, а желание избежать неудач.

Какие следствия вытекают отсюда для руководителя? Начинать работу по мотивированию сотрудников уже с момента их прихода в организацию. При проведении вводных бесед с вновь привлеченными специалистами, надо сообщать им о своих ожиданиях относительно их продуктивности, формировать в них установку на высокие достижения

как непрременную норму жизни компании. Несмотря на высоту заданной планки, у работников должна быть убежденность в ее преодолимости.

Руководители порой не представляют, сколь сильно их настрой передается подчиненным. Оценка работниками своих сил во многом зависит от того, что ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон отмечает: "Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяется тем, чего ожидает начальник от них. Если уровень ожиданий начальника высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника".

Можно ввести среди своих помощников "табу" на заявления типа: "мы не сможем изменить ситуацию". Сообщение о существующих трудностях всегда должно сопровождаться конкретными предложениями по их преодолению. Высоко тревожным работникам по возможности не давать заданий с высокой степенью риска и неопределенности. Эти люди с лихвой оправдают свое присутствие в компании, прилежно выполняя более рутинную работу, от которой будут отрещиваться их более уверенные и амбициозные коллеги.

Действенными методами против неуверенности исполнителей в своей компетентности является и организованная система наставничества, а также бизнес-обучение. Они не только предоставляют работникам эффективные модели делового поведения, но и активно стимулируют их на использование новых навыков в своей дальнейшей работе.

Признание результатов

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В больших организациях деятельность отдельных специалистов и подразделений носит по отношению к итоговому продукту компании сугубо промежуточный характер и как бы "растворяется" в общем результате. Вполне естественно, что руководство в первую очередь уделяет внимание успехам и сбоям "на выходе", а не результативности работы подразделений "малой видимости". Люди чувствуют себя малозначимыми винтиками корпоративного механизма и потому испытывают равнодушие к достижениям или неполадкам в его работе. В этом случае необходимо взять за правило периодические посещения подразделений. Подобные визиты производят мощный мотивирующий эффект, являясь для людей свидетельством вашего внимания к их повседневной работе. Надо объяснить, каким образом выполняемые или предстоящие задачи отдела впишутся в приоритетные задачи всей организации. В конце квартала также обязательно подчеркнуть, что четкость и оперативность работников отдела повлияла на итоговые результаты. Все это сформирует у них более осмысленное и заинтересованное отношение к выполняемой работе. Реальный пример реализации этих рекомендаций - Япония, где все наемные рабочие приобретают опыт различного рода работ, понимания взаимосвязи различных рабочих мест и интересов компании в целом. Таким образом, обеспечивается уверенность работника в том, что именно от его конкретных усилий зависит работа всей фирмы, ее производительность, прибыльность и успех.

Желанность поощрения

Так как разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемые вознаграждения с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Специалисты по управлению организационным поведением выделяют два принципиально разных класса стимулов труда: внешние и внутренние.

К числу внешних мотиваторов относят гарантию высокого заработка или перспективы карьерного роста, чувство долга, желание "не ударить в грязь лицом" или трепетное стремление оправдать своим усердием доверие шефа.

Одним из наиболее устойчивых внутренних стимулов выступает стремление максимально реализовать свои способности и квалификацию, непрерывно повышать уровень профессионализма.

Конечно, в реальности профессиональные стимулы большинства работников носят комплексный характер и не сводятся к какой-либо единственной форме вознаграждения. Для умелого мотивирования работников необходимо найти ответ на следующие вопросы. Какие стороны выполняемой работы являются для ваших сотрудников привлекательными и почему? Лучше вознаграждаются или более престижны? Представляют возможность профессионального роста или шансы карьерного роста? Важно находить оптимальные моменты для поощрения: например, некоторые работники нуждаются в систематической эмоциональной поддержке руководства, для других важнее получить оценку и признание на заключительном этапе работы.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня ре-зультативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их

профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Некоторые критики этой теории призывают к проведению экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий.

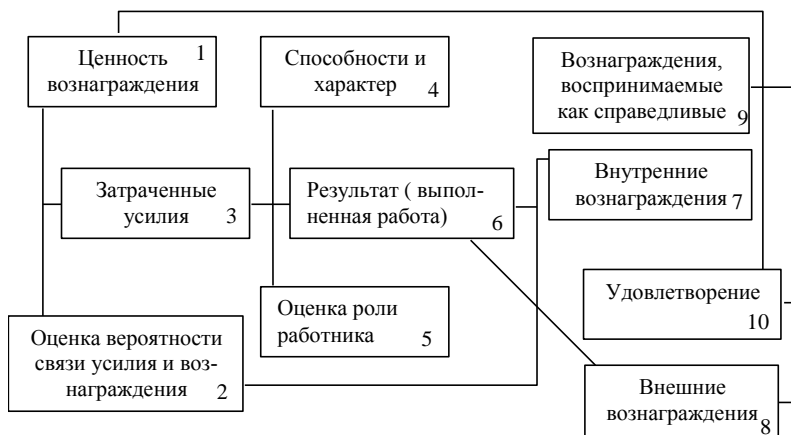
Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рисунке фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, нужно последовательно разобрать их модель. Цифры, приводимые в скобках, взяты из рисунка. Согласно модели

Портера-Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратой усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7), такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (8), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения, отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (9), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (10) - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.



Применимость модели Портера-Лоулера в практике управления. Один из наиболее важных выводов Портера-Лоулера состоит в том, что **результативный труд ведет к удовлетворению**. Это прямо противоположно мнению на сей счет большинства руководителей. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагающих, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде, или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности,

результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

Концепция Л.С.Выготского

Обратимся к концепции в области мотивации, которые разработал крупнейший отечественный психолог Л.С.Выготский. Исследования мотивации школой Выготского базировались на теоретически и практически доказанном им в 1924 г. утверждении, что в психике человека существует **два параллельных уровня развития - низший и высший**, которые и определяют **параллельное развитие высших и низших потребностей человека**. Кроме того, механизмы удовлетворения этих потребностей также параллельны, что свидетельствует **невозможности удовлетворения потребностей одного уровня с помощью средств другого**.

Выделим **характеристики высших психических функций** согласно работам Л.С.Выготского. Они формируются социально, только под воздействием воспитания и обучения, не являются продолжением и развитием первичных (низших) функций (потребностей), но представляют собой коренное изменение развития человека, удовлетворяются только через высшие психические функции, основная форма которых - деятельность, а высшая форма - трудовая творческая деятельность.

Таким образом, имеет место не иерархическая структура потребностей, а схема их параллельного поступательного развития.

Другое важное положение теории Л.С.Выготского и его последователей - восприятие трудовой деятельности только как творческую деятельность, связанную с решением сложных и интересных задач и личной ответственностью за результаты. Более того, такая деятельность признавалась единственной возможностью

для полного самовыражения и самореализации личности. В практическом плане представляет значительный интерес **методика двойной (параллельной) мотивации творческой деятельности детей**, которая была намечена Л.С.Выготским для стимулирования творческой деятельности детей с поврежденными органическими функциями мозга.

Л.С.Выготский наметил положение, которое можно считать основным выводом из теории мотивации: **низшие и высшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно по двум направлениям, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью**. Отсюда вытекает и двойственный характер удовлетворения потребностей одновременно через творческую деятельность и материальное стимулирование.

Теория организационного роста Литвина-Стрингера

Наиболее современной из всех концепций и теорий мотивации является концепция организационного роста Литвина-Стрингера, разработанная на основе теории МакКлеланда и теории поля. Она демонстрирует, как различный организационный климат (поле) влияет на развитие потребностей людей в успехе, власти и признании, а также устанавливает причинно-следственные связи между поведением руководителя и подчиненного.

Комплексное применение на практике этой модели вместе с другими поможет руководителю выбрать свою систему поддержки мотивации работников, определить влияние своего стиля и методов управления на их мотивацию и, в конечном счете, на результаты работы организации в целом. В теоретическом аспекте модель имеет характер приближенных и поверхностных психологических

исследований, что естественно для формального западного подхода к управлению.

Концепция партисипативного управления

Концепция партисипативного управления (от англ. participant - участник) базируется на предпосылке, что работник заинтересованно принимающий участие во внутрифирменной деятельности и получающий от своего труда удовлетворение работает более производительно и качественно. Партисипативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решению по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и "кружков качества". Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

На передовых предприятиях, где имеются традиции и высокая доля творческих, трудолюбивых и исполнительных работников, работающих в русле теории "У", можно говорить о логичной связи между самоуправлением и мотивацией работников.

На предприятиях-банкротах, где велика доля отсталых работников, нарушающих трудовую дисциплину, работающих с браком и малопродуктивно, предположительно концепцию партисипативного управления ждет крах и более предпочтительной выглядит теория "Х".

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, каким образом осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач);

- работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.);
- работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления и др.).

Теория справедливости Д.Адамса

Согласно теории справедливости люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к израс-ходованным усилиям, и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если человек считает, что имеет место несправедливость, то возникает психологическое напря-жение. Исследования показали, что если люди считают, что им платят достаточно, то они снижают интенсивность своей работы. Но когда они считают, что им платят больше, то не начинают работать интен-сивнее. Основной вывод: до тех пор, пока люди не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они снижают интенсивность своего труда. Это теория рекомендует включать критерий самооценки в систему формальной оценки трудовой деятельности.

Использование теории справедливости в управлении персоналом

Отметим, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой организации или сотрудниками других

организаций, выполняющих аналогичную работу. Подобное сопоставление происходит постоянно и распространяется на относительные мелочи, значимость которых для работников недоучитывается руководителями. Работники чувствуют себя ущемленными.

Так как производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать. Задача руководителя объяснить причину существующей разницы. Например, что его коллега получает больше, так как он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, что когда их результативность достигнет уровня коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Проблема здесь состоит в том, что работники и руководители измеряют ценность данного специалиста различными мерками. Сами профессионалы склонны ставить во главу угла именно те из присущих им характеристик, по которым они превосходят коллег. В результате одни работники преувеличивают ценность диплома престижного ВУЗа, другие - роль профессионального стажа, третьи - факт пребывания в известных компаниях.

Как избежать расхождения оценок? Уже в момент найма работника четко обговорите стоимость тех или иных присущих ему достоинств с учетом приоритетов компании. В дальнейшем полезно отслеживать мнение подчиненных по поводу соответствия получаемого вознаграждения весоности внесенного вклада.

Некоторые руководители считают, что сохранение в тайне суммы выплат позволит решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливости оценки их труда. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей

подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранить размеры заработков сотрудников в тайне, то организация рискует потерять мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Применительно к российским условиям это не вполне справедливо. Так в частности считает А.П.Егоршин, обосновывая свою точку зрения в учебнике "Управление персоналом". Дело в том, что у нас десятилетиями господствовала уравниловка в оплате труда, и выдача зарплаты по ведомости, где каждый мог наблюдать величину заработка сослуживца, как раз и приводила к обратному результату по теории справедливости – снижению производительности труда, т.к. различия в результатах и вознаграждении были крайне незначительны. Решение проблемы для российских предприятий нам видится в двух направлениях: и создание четкой, простой и понятной всем системы оплаты труда и сохранение размеров заработка каждого сотрудника в тайне. Это делается путем выдачи зарплаты лично, каждому по расчетным кассовым ордерам, когда общий размер заработка известен только директору и главному бухгалтеру предприятия.

Краткие выводы по второй главе

В настоящее время очень редко встречается ситуация, точно вписывающаяся в рамки схем или тех или иных теорий предлагаемых исследователями. Достаточно перспективным является направление, в котором находит свое отражение комплексное рассмотрение теорий мотивации во взаимосвязи групповой динамики, формирования групповых норм и ценностей, уровня конфликтности. Представляет определенный интерес корреляция между уровнями конфликтности и трудовой мотивации, мотивации к достижению результата в команде и

уровнем “зрелости” коллектива. В этой связи можно использовать следующие мотивы к труду:

1. *Стадность (потребность быть в коллективе)*. Данный мотив наиболее характерен для корпоративного стиля управления персоналом. Потребность работать в хорошем коллективе до сих пор по мнению многих социологов входит в лидирующую группу ориентации работников.

2. *Мотив личной аффермации, или самоутверждения*. Данный мотив характерен для значительного числа работников преимущественно молодого и зрелого возраста. По Герцбергу, этот мотив является главным при мотивации сотрудников высшей квалификации.

3. *Мотив самостоятельности*. Данный мотив характерен для работников которые иногда готовы жертвовать своей стабильностью, а иногда и более высокими заработками в обмен на возможность “быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес”.

4. *Мотив надежности (стабильности)*. Это противоположность вышестоящему мотиву, если самостоятельные работники предпочитают риск, активный поиск новых решений, новые виды деятельности, то в данном случае предпочтение отдается стабильному бытию и деятельности.

5. *Мотив приобретения нового*. Данный мотив лежит в основе многих элементов рыночного менеджмента и прежде всего маркетинга. На этом мотиве построена система создания материальных веществ в развитых странах.

6. *Мотив справедливости*. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации работника, и, как следствие, к снижению уровня производительности в трудовом процессе.

7. *Мотив состязательности*. Данный мотив является основой организации соревнования на предприятии. При этом необходимо учитывать следующие принципы:

деление соревнующихся по группам близким по условиям, характеру производительности и т.д.

одинаковая система показателей оценок.

дифференцированное поощрение победителей.

при занятиях призовых мест заработная плата должна быть увеличена не менее чем на одну треть.

Исходя из вышеизложенного, можно составить следующую типологию работников:

1. *“Инструментально”* мотивированный работник ориентирован на получение большего заработка причем незамедлительно, наличными и в большом объеме. Это противник других форм поощрения.
2. *“Профессионально”* мотивированный работник считает важным условием деятельности реализацию своих профессиональных знаний и устремлений, способностей и возможностей. Его в значительной степени волнуют содержательность труда и характер работы.
3. *“Патриот”* характеризуется тем, что в основе его мотивации к труду лежат высокие идейные и человеческие ценности: построение гуманистического общества, достижение социальной гармонии и т.д.
4. *“Хозяин”*. Данная мотивация основана на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ и т.д. Для такого работника практически не нужна внешняя мотивация, для него достаточно внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ.
5. *“Люмпен”*. Предпочитает уравнительное распределение материальных благ. Такие работники не любят ответственность, индивидуальных форм труда и т.д.

Некоторые *рекомендации руководителю*, использование которых может повысить эффективность мотивационных мероприятий, выглядят следующим образом:

1. Похвала всегда эффективнее порицания и различного рода критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно неза-медлительным (минимизация разрыва между результатами труда и его поощрением).
3. Непредсказуемые поощрения мотивируют больше, чем предсказуемые.
4. Постоянное внимание к быту работника и членов его семьи является важнейшим мотиватором.
5. Необходимо давать чувствовать себя победителем.
6. Нельзя в критической ситуации ущемлять самоуважения других, предоставляйте возможность “сохранять лицо”.
7. Большие и редкие награды вызывают зависть, в то время, как небольшие и частые удовлетворяют большинство.
8. Разумная внутренняя конкуренция- двигатель прогресса организации.

3. Изучение мотивации в трудовом коллективе

Руководителю необходимо знать не только теоретические положения мотивирования своих сотрудников, но и то, как можно применить теорию к конкретной организации с учетом ее особенностей и специфики. Приведенные ниже методики помогут разобраться не только в устремлениях персонала и выявить мотивирующие факторы, но и значительно расширить кругозор руководителя в управленческой деятельности.

Методика “Потребность в общении”

Методика разработана Ю.М. Орловым (1978)

Инструкция: сейчас Вам прочтут ряд положений. Если Вы с ними согласны, то рядом с номером положения напишите на своем листочке “да”, если не согласны, напишите “нет”.

Текст опросника (перечень утверждений)

1. Мне доставляет удовольствие участвовать в различного рода торжествах.
2. Я могу подавить свои желания, если они противоречат желаниям моих товарищей.
3. Мне нравится выказывать кому-либо свое расположение.
4. Я больше сосредоточен на приобретении влияния, чем дружбы.
5. Я чувствую, что в отношении к моим друзьям у меня больше прав, чем обязанностей.
6. Когда я узнаю об успехе своего товарища, у меня почему-то ухудшается настроение.

7. Чтобы быть удовлетворенным собой, я должен кому-то в чем-то помочь.
8. Мои заботы исчезают, когда я оказываюсь среди товарищей по работе.
9. Мои друзья мне основательно надоели.
10. Когда я делаю плохую работу, присутствие людей меня раздражает.
11. Прижатый к стене, я говорю лишь ту долю правды, которая, по моему мнению, не повредит моим друзьям и знакомым.
12. В трудной ситуации я больше думаю не столько о себе, сколько о близком человеке.
13. Неприятности у друзей вызывают у меня такое состояние, что я могу заболеть.
14. Мне приятно помогать другим, если даже это доставит мне значительные хлопоты.
15. Из уважения к другу я могу согласиться с его мнением, даже если он не прав.
16. Мне больше нравятся приключенческие рассказы, чем рассказы о любви.
17. Сцены насилия в кино внушают мне отвращение.
18. В одиночестве я испытываю тревогу и напряженность больше, чем когда я нахожусь среди людей.
19. Я считаю, что основной радостью в жизни является общение.
20. Мне жалко брошенных кошек и собак.
21. Я предпочитаю иметь поменьше друзей, но более мне близких.
22. Я люблю бывать среди друзей.
23. Я долго переживаю ссоры с близкими.
24. У меня определенно больше близких людей, чем у многих других.
25. Во мне больше стремления к достижениям, чем к дружбе.
26. Я больше доверяю собственным интуиции и воображению в мнении о людях, чем суждению о них других людей.

27. Я придаю больше значения материальному благополучию и престижу, чем радости общения с приятными мне людьми.
28. Я сочувствую людям, у которых нет близких друзей.
29. По отношению ко мне люди часто неблагодарны.
30. Я люблю рассказы о бескорыстной дружбе и любви.
31. Ради друга я могу пожертвовать всем.
32. В детстве я входил в одну “тесную” компанию.
33. Если бы я был журналистом, мне нравилось бы писать о дружбе.

Методика “Оценка потребности в одобрении”

Стремление заслужить похвалу, одобрение является одной из значимых потребностей человека. Выявлению этой потребности служит шкала мотивации одобрения, разработанная американскими психологами Дугласом П. Крауном и Дэвидом А. Марлоу (1960, 1964). Она позволяет определить косвенную меру потребности человека в одобрении других людей. Чем выше эта потребность, тем больше поведение испытуемого, по крайней мере на вербальном уровне, соответствует одобряемому образцу. Такие люди не возражают против неинтересной работы, сдерживают свои агрессивные реакции, в целом более конформны, податливы социальным воздействиям. У них имеется повышенная потребность в общении.

Русский вариант опросника разработан Ю.Л. Ханиным (1974). Из общего количества вопросов шкалы мотивации одобрения оставлено 20.

Инструкция

Вам предлагается ряд утверждений. Если данное утверждение совпадает с вашим личным мнением, то ответьте “да”, если не совпадает – то ответьте “нет”.

Текст опросника

1. Я внимательно читаю документ, прежде чем его подписываю.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как и в ресторане.
5. Я никогда не испытываю ни к кому сильных симпатий.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумывал вескую причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, что я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда, вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказываемое мнение противоположно моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
17. Были случаи, когда я действительно завидовал удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбами.
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили их по заслугам.
20. Я никогда никому с умыслом не говорил неприятных вещей.

Обработка результатов и выводы. Ключ к опроснику

Ответ по каждой позиции оценивается в 1 балл. Баллы проставляются только за ответ “да” по следующим позициям: 1-5, 8, 11, 14-16, 20, и только за ответ “нет” - по позициям 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17-19.

Общий итоговый показатель потребности в одобрении получают суммированием всех полученных баллов. Чем выше этот показатель, тем больше потребность в одобрении. Она показывает степень зависимости субъекта от благоприятных оценок со стороны других людей, его ранимость и чувствительность к межличностным влияниям и влияниям среды.

При суммарном показателе 13 баллов и выше – высокий уровень потребности одобрения, 10-12 баллов – средний уровень потребности, ниже 10 баллов – низкий уровень.

Высокий показатель отражает привычный стиль реагирования, а также особенности ожиданий субъекта в ситуации оценки со стороны других.

Низкий суммарный показатель свидетельствует о том, что собственные убеждения субъекту дороже, а также о его независимости от группы. Он конфликтен и не податлив социальному влиянию, не стремится походить на образец.

Методика “Мотивация аффилиации”

Методика (тест) А. Меграбяна в модификации М.Ш. Магомед-Эминова предназначена для диагностики двух обобщенных устойчивых мотиваторов, входящих в структуру мотивации аффилиации, - стремления к принятию (СП) и страха отвержения (СО). Тест состоит, соответственно, из двух шкал: СП и СО.

Инструкция

Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. При согласии с утверждением рядом с его цифровым обозначением ставьте на бланке для ответа знак “+” (“да”), при несогласии – знак “-” (“нет”). При прочтении (или прослушивании) утверждения не тратьте много времени на обдумывание ответов. Давайте тот ответ, который первым пришел Вам на ум.

В тесте нет “хороших” или “плохих” ответов, поэтому не старайтесь произвести своими ответами благоприятное впечатление. Выражайте свое мнение искренне.

Текст опросника для шкалы СП

1. Я легко схожусь с людьми.
2. Когда я расстроен, то предпочитаю быть на людях, чем оставаться в одиночестве.
3. Я предпочел бы, чтобы меня считали способным и сообразительным, чем общительным и дружелюбным.
4. Я меньше, чем большинство людей, нуждаюсь в близких друзьях.
5. О своих переживаниях я говорю людям скорее часто и охотно, чем редко и в особых случаях.
6. От хорошего фильма я получаю больше удовольствия, чем от большой компании.
7. Мне нравится заводить как можно больше друзей.
8. Я скорее предпочел бы провести свой отдых вдали от людей, чем на оживленном курорте.
9. Я думаю, что большинство людей славу и почет ценят превыше дружбы.
10. Я предпочел бы самостоятельную работу коллективной.
11. Излишняя откровенность с друзьями может повредить.

12. Когда я встречаю на улице знакомого, я не просто здороваюсь, проходя мимо, а стараюсь перекинуться с ними парой слов.
13. Независимость и свободу от других я предпочитаю прочным дружеским узам.
14. Я посещаю компании и вечеринки потому, что это хороший способ завести друзей.
15. Если мне нужно принять важное решение, то я скорее посоветуюсь с друзьями, чем стану обдумывать его один.
16. Я не доверяю слишком открытому проявлению дружеских чувств.
17. У меня очень много близких друзей.
18. Когда я нахожусь с незнакомыми людьми, мне совсем не важно, нравлюсь я им или нет.
19. Индивидуальные развлечения я предпочитаю групповым.
20. Открытые эмоциональные люди привлекают меня больше, чем серьезные, сосредоточенные.
21. Я скорее прочту интересную книгу или посмотрю телевизор, чем проведу время на вечеринке.
22. Путешествуя, я больше люблю общаться с людьми, чем наслаждаться видами и посещать достопримечательности в одиночестве.
23. Мне легче решить трудный вопрос, когда я обдумываю его один, чем когда обсуждаю с другими.
24. Я считаю, что в трудных жизненных ситуациях скорее нужно рассчитывать только на свои силы, чем надеяться на помощь друзей.
25. Даже в компании мне трудно полностью отвлечься от забот и срочных дел.
26. Оказавшись на новом месте, я быстро приобретаю широкий круг знакомых.
27. Вечер, проведенный за любимым занятием, привлекаем меня больше, чем оживленная вечеринка.

28. Я избегаю слишком близких отношений с людьми, чтобы не потерять личную свободу.
29. Когда у меня плохое настроение, я скорее стараюсь не показывать своих чувств, чем пытаюсь с кем-нибудь поделиться.
30. Я люблю бывать в обществе и всегда рад провести время в веселой компании.

Текст опросника для шкалы СО

1. Я стесняюсь идти в малознакомое общество.
2. Если вечеринка мне не нравится, я все равно не уйду первым.
3. Меня бы очень задело, если бы мой близкий друг стал противоречить мне при посторонних людях.
4. Я стараюсь меньше общаться с людьми критического склада ума.
5. Обычно я легко общаюсь с незнакомыми людьми.
6. Я не откажусь пойти в гости из-за того, что там будут люди, которые меня не любят.
7. Когда два моих друга спорят, я предпочитаю не вмешиваться в их спор, даже если с кем-то из них я не согласен.
8. Если я попрошу кого-то пойти со мной, и он мне откажет, то я не решусь попросить его снова.
9. Я осторожен в высказываниях своих мнений, пока хорошо не узнаю человека.
10. Если во время разговора я что-то не понял, то лучше я это пропущу, чем прерву говорящего и попрошу повторить.
11. Я открыто критикую людей и ожидаю от них того же.
12. Мне трудно отказывать людям.
13. Я все же могу получить удовольствие от вечеринки, даже если вижу, что одет не так, как надо.
14. Я болезненно воспринимаю критику в свой адрес.
15. Если я не нравлюсь кому-то, то стараюсь избегать этого человека.

16. Я редко стесняюсь обращаться к людям за помощью.
17. Я редко противоречу людям из боязни их задеть.
18. Мне часто кажется, что незнакомые люди смотрят на меня критически.
19. Всякий раз, когда я иду в незнакомое общество, я предпочитаю брать с собой друга.
20. Я часто говорю то, что думаю, даже если это неприятно собеседнику.
21. Я легко осваиваюсь в новом коллективе.
22. Временами я уверен, что никому не нужен.
23. Я долго переживаю, если посторонний человек нелестно выражается в мой адрес.
24. Я никогда не чувствую себя одиноким в компании.
25. Меня очень легко задеть, даже если это не заметно со стороны.
26. После встречи с новым человеком меня обычно мало волнует, правильно ли я себя вел.
27. Когда я должен за чем-либо обратиться к официальному лицу, я почти всегда жду, что мне откажут.
28. Когда нужно попросить продавца показать понравившуюся мне вещь, я чувствую себя неуверенно.
29. Если я недоволен тем, как ведет себя мой знакомый, я обычно прямо указываю ему на это.
30. Если в транспорте я сижу, мне кажется, что люди смотрят на меня с укором.

Обработка результатов

Школа СП. Проставляется по 1 баллу за ответы “да” по позициям 3, 4, 6, 8-11, 13, 16-19, 21, 23-25, 27-29 и ответы “нет” по позициям 1, 2, 5, 7, 12, 14, 15, 20, 22, 26. Подсчитывается общая сумма баллов за ответы “да” и “нет”.

Школа СО. Проставляется по 1 баллу за ответы “да” по позициям 1-4, 8-10, 12, 14, 15, 17-19, 22, 23, 25, 27, 28, 30 и ответы “нет” по позициям 5-7, 11, 13, 16, 20, 21, 24, 26, 29. Подсчитывается общая сумма баллов.

Выводы

Если сумма баллов по шкале СП больше таковой по шкале СО, то у испытуемого выражен мотив “страх отвержения”. При равенстве суммарных баллов по обеим шкалам следует учитывать, на каком уровне (высоком или низком) оно проявляется. Если уровни стремления к принятию и страха отвержения высокие, это может свидетельствовать о наличии у данного испытуемого внутреннего дискомфорта, напряженности, так как страх отвержения препятствует удовлетворению потребности быть в обществе других людей.

Методика “Измерение рациональности”

Методика состоит из двух частей – А и Б. Она построена как элемент техники массового социологического опроса и предназначена для оценки способа принятия и выдвижения целей испытуемым.

Часть А

На работе и дома каждому из нас приходится решать какие-то проблемы, но мы делаем это по-разному. А как принимаете решение Вы?

Инструкция

Приводится ряд утверждений.

При согласии с утверждением рядом с его цифровым обозначением ставьте на бланке для ответа “+” (“да”).

Текст опросника

Когда я принимаю решение, то:

1. а) прежде всего думаю о том, к чему это приведет, к каким результатам;
б) часто не задумываюсь о последствиях и результатах, просто следую своему желанию;
2. а) советуюсь с друзьями или родными и обычно поступаю так, как советуют;
б) иногда советуюсь, иногда нет, но не очень считаюсь с советами;
3. а) обычно колеблюсь, не могу принять его до последнего момента;
б) обычно принимаю его без колебаний;
4. а) даже перед тем, как решить не очень важный вопрос, я должен хорошо подумать;
б) предпочитаю принимать его с ходу, по вдохновению;
5. а) считаю, что не всегда нужно принимать его, потому что многое решается само собой;
б) предпочитаю не полагаться на обстоятельства, а самому решать свои проблемы;
6. а) мне очень трудно решиться на что-то, если я не знаю точно, к чему это приведет;
б) без особого труда принимаю его и тогда, когда ситуация неясная;
7. а) часто, вместо того, чтобы обдумывать его, начинаю мечтать о том, что вряд ли сбудется;
б) я не мечтаю о том, что вряд ли сбудется;
8. а) часто потом отказываюсь от него;
б) редко потом отказываюсь от него.

Обработка результатов

Положительные ответы по утверждениям 1а, 2а и 4а свидетельствуют об осторожности при принятии решения, по 3а и 6а – о нерешительности, по 5а – о зависимости при принятии решения от обстоятельств, по 7б – о прагматичности, по 8б – о настойчивости в осуществлении принятого решения, по 1б и 4б – об импульсивности принимаемых решений, по 3б и 6б – о решительности, по 2б, 5б – о самостоятельности в принятии решения, по 7а – о мечтательности, по 8а – о неустойчивости намерений.

Часть Б Инструкция

Люди по-разному строят свою повседневную жизнь, и каждый имеет свое мнение на этот счет. Ниже приводятся некоторые из них. Ответьте, отражают ли они Вашу точку зрения. При согласии с утверждением рядом с его цифровым обозначением (пунктом) ставьте на бланке для ответа знак “+” (“да”), при несогласии – знак “-” (“нет”).

Текст опросника

1	Я считаю, что мое будущее зависит прежде всего от меня, а не от обстоятельств	Да	Нет
2	Часто мне трудно понять, чего я хочу, трудно поставить себе цель	Да	Нет
3	Я предпочитаю делать то, что доставляет мне удовольствие, даже если потом мне это навредит	Да	Нет
4	Я не люблю строить планы на будущее	Да	Нет
5	Я хорошо представляю себе, каковы мои цели на ближайшие годы	Да	Нет
6	Лучше синица в руках, чем журавль в небе	Да	Нет
7	Я предпочитаю заботиться о будущем, а не жить сегодняшним днем	Да	Нет

8	Обычно я стараюсь планировать свою жизнь, особенно в важных делах	Да	Нет
9	Когда я устраивался на свою нынешнюю работу (учебу), то хорошо представлял, какая она	Да	Нет
10	Я предпочитаю ставить конкретные цели в жизни, а не рассуждать о том, что хорошо и что плохо	Да	Нет
11	Чаще всего мне удается достичь поставленной цели	Да	Нет
12	Я предпочитаю ставить только конкретные цели, не заботясь о какой-то главной цели жизни	Да	Нет

Обработка результатов и выводы

Полученные результаты свидетельствуют о следующих качествах человека: независимость от внешних обстоятельств – при ответе “да” по пункту 1, целеустремленность – при ответах “да” по пункту 5 и “нет” по пунктам 2 и 11, импульсивность в принятии решения – при ответе “да” по пункту 3, стремление к прогнозированию будущего – при ответах “да” по пунктам 7 и 8 и “нет” по пункту 4, прагматизм – при ответах “да” по пунктам 6, 9, 10 и 12. Противоположные ответы по тем же пунктам свидетельствуют об обратных характеристиках человека, проявляющихся при выборе цели и принятия решения, т.е. в построении поведенческой стратегии.

Методика “Мотивация к успеху”

Автор методики Т. Элерс. Методика оценивает стремления к достижению цели, к успеху.

Инструкция

Вам предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением рядом с его цифровым обозначением ставьте на бланке для ответа знак “+” (“да”), при несогласии – знак “-” (“нет”).

Текст опросника

9. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
10. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все сто процентов выполнить задание.
11. Когда я работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту.
12. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
13. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
14. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
15. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
16. Я более доброжелателен, чем другие.
17. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю.
18. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
19. Усердие – это не основная моя черта.
20. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
21. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
22. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
23. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
24. Препятствия делают мои решения более твердыми.
25. На моем честолюбии легко сыграть.
26. Обычно заметно, когда я работаю без вдохновения.
27. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

28. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
29. Нужно полагаться только на самого себя.
30. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
31. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
32. Я менее честолюбив, чем многие другие.
33. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
34. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
35. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
36. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
37. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
38. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
39. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
40. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
41. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
42. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
43. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
44. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
45. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
46. Многого, за что я берусь, я не довожу до конца.
47. Я завидую людям, которые не загружены работой.
48. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
49. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти на крайние меры.

Обработка результатов

По 1 баллу проставляется за ответ “да” по следующим пунктам опросника: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 и “нет” - по следующим: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39. Ответы по пунктам 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов.

Выводы

Чем больше сумма баллов, тем больше у обследованного выражена мотивация на достижение успеха.

Методика “Мотивация к избеганию неудач” предложена

Т. Элерс.

Инструкция

Вам предлагается список из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. Выберите в каждой строке только одно слово, которое наиболее точно характеризует Вас, и пометьте его на своем опросном листе знаком “+” или шифром (например, 1/1 или 21/2, где числитель – это номер строки, а знаменатель – номер слова в строке).

Вид опросного листа со списком слов

№ п/п	1	2	3
1	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый
3	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5	Неумный	Трусливый	Недумающий
6	Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7	Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой

8	Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10	Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13	Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагодарный	Смелый
15	Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16	Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17	Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21	Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22	Укрошенный	Безразличный	Небрежный
23	Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый
25	Предвидящий	Неустрасимый	Добросовестный
26	Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27	Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Обработка результатов

Испытуемый получает по 1 баллу за следующие выборы: 1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Для удобства диагностики целесообразно иметь, кроме бланка для ответов (опросного листа), и бланк-ключ следующего вида:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1															
2															
3															
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4															
5															
6															

В бланке-ключе вырезаются окошечки в местах, соответствующих позициям, за выбор которых дается 1 балл (1/2; 2/1; 2/2 и т.д.). Этот трафарет накладывается на бланк для ответов, и попавшие в окошечко отметки испытуемого суммируются.

Выводы

Чем больше сумма баллов, тем выше стремление испытуемого к избеганию неудач, к защите.

При сумме: от 2 до 10 баллов – низкий уровень мотивации к избеганию неудач, к защите;

При сумме: от 11 до 15 баллов – средний уровень мотивации;

При сумме: от 16 до 20 баллов – высокий уровень мотивации;

При сумме: свыше 20 баллов – очень высокий уровень мотивации.

Методика “Мотивация успеха и боязнь неудачи”

Методика предложена А.А. Реаном.

Инструкция

Соглашаясь или нет с нижеприведенными утверждениями, необходимо выбрать один из ответов – “да” или “нет”. Если Вы затрудняетесь с ответом, то вспомните, что “да” подразумевает как явное “да”, так и “скорее да, чем нет”. То же относится и к ответу “нет”. Отвечать следует достаточно быстро, подолгу не задумываясь. Ответ, первым пришедший в голову, как правило, является и наиболее точным.

Текст опросника

1. Включаясь в работу, надеюсь на успех.
2. В деятельности активен.
3. Склонен к проявлению инициативы.
4. При выполнении ответственных заданий стараюсь по возможности найти причины отказа от них.
5. Часто выбираю крайности: либо занижено легкие задания, либо нереально трудные.
6. При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.
7. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих успехов.
8. Продуктивность деятельности в основном зависит от моей целеустремленности, а не от внешнего контроля.
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях ограниченного времени результативность моей деятельности ухудшается.
10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.
12. Если рискую, то с умом, а не бесшабашно.

13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.
14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели.
15. В случае неудачи при выполнении задания его притягательность для меня снижается.
16. При чередовании успехов и неудач я больше склонен к переоценке своих неудач.
17. Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.
18. При работе в условиях ограниченного времени результативность деятельности у меня улучшается, даже если задание достаточно трудное.
19. В случае неудачи я. Как правило, не отказываюсь от поставленной цели.
20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи его притягательность только возрастает.

Обработка результатов. Ключ к опроснику

Один балл получают ответы “да” на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы “нет” на 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17. Подсчитывается общее количество баллов.

Выводы

Если испытуемый набирает от 1 до 7 баллов, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи). Если он набирает от 14 до 20 баллов, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех). Если количество набранных баллов в пределах от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс не выражен. При этом, если у ис-

пытуемого 8-9 баллов – то его мотивация ближе к избеганию неудачи, если 12-13 баллов – ближе к стремлению к успеху.

Методика “Ценностные ориентации”

Адаптированный вариант методики, разработанной М. Рокичем, служит для исследования системы ценностей личности. Автор делит эти ценности на терминальные (ценности-цели), и инструментальные (ценности-средства). Терминальные ценности он определяет как убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования (например, счастливая семейная жизнь, мир во всем мире) с личной и общественной точек зрения стоит того, чтобы к ней стремиться; инструментальные ценности он определяет как убеждения в том, что какой-то образ действий (например, честность, рационализм) является и с личной, и с общественной точек зрения предпочтительным в любых ситуациях.

Инструкция

Испытуемому предлагается разложить по ранжиру карточки из плотной бумаги размером 150 x 50 мм с наименованием ценностей и обозначением на обратной стороне “Т” (терминальные ценности) или “И” (инструментальные ценности). Карточки с наименованием ценностей предлагаются общим набором в беспорядке, сначала – 18 карточек “Т”, а затем – 18 карточек “И”. Ранжируются последовательно первые, а затем – вторые. По окончании работы с карточками “Т” респондента просят сделать на специальном бланке с делениями от 50 до 100 отметку, характеризующую степень его уверенности в том, что при повторном опыте порядок карточек остался бы тем же. Затем проводится ранжирование карточек “И” и опять делается отметка уверенности.

Наименование ценностей
(используется при изготовлении карточек)

Список “терминальных ценностей”	Список “инструментальных ценностей”
активная, деятельная жизнь	аккуратность
здоровье	жизнерадостность
красота природы и искусства	непримиримость к своим и чужим недостаткам
материально обеспеченная жизнь	ответственность
спокойствие в стране, мир	самоконтроль
познание, интеллектуальное развитие	смелость в отстаивании своего мнения
независимость суждений и оценок	терпимость к мнениям других
счастливая семейная жизнь	честность
уверенность в себе	воспитанность
жизненная мудрость	исполнительность
интересная работа	рационализм (умение принимать обдуманные решения)
любовь	трудолюбие
наличие верных и хороших друзей	высокие запросы
общественное признание	независимость
равенство (в возможностях)	образованность
свобода поступков и действий	твердая воля
творческая деятельность	широта взглядов
получение удовольствий	чуткость

Анализ результатов и выводы

Доминирующая направленность ценностей ориентаций дает возможность определить вовлеченность либо в сферу труда, либо в семейно-бытовую и досуговую активность. Качественный анализ результатов дает возможность оценить идеалы, иерархию жизненных целей, ценностей, которые человек рассматривает как нормы поведения.

Методика “Диагностика мотивационной структуры личности”

Автор В.Э. Мильман. Методика позволяет выявлять некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта и социального статуса и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности.

Инструкция

Перед Вами 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Просим Вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставив в соответствующих клетках бланка для ответов одну из следующих оценок каждого утверждения: “+” - согласен с этим, = - “когда как”, “-” - “нет, не согласен”, “?” - “не знаю”. Старайтесь отвечать быстро, не задумывайтесь долго над ответами; отвечайте на вопросы последовательно, от 1а до 14з, следите за тем, чтобы не путать клетки. На всю работу у Вас должно уйти не более 20 минут.

Бланк для ответов

Дата _____ Возраст _____ Пол _____ Профессия _____
Фамилия, имя и отчество _____

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а														
б														
в														
г														
д														
е														
ж														
з														

Текст опросника

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:
 - а) “время - деньги”. Нужно стремиться зарабатывать их больше;
 - б) “главное - здоровье”. Нужно беречь себя и свои нервы;
 - в) свободное время нужно проводить с друзьями;
 - г) свободное время нужно отдавать семье;
 - д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;
 - е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем;
 - ж) нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;
 - з) нужно стремиться открыть что-то новое, создать, изобрести.
2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:
 - а) работа - это вынужденная жизненная необходимость;
 - б) главное - не допускать конфликтов;
 - в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями;
 - г) нужно активно стремиться к служебному продвижению;
 - д) главное - завоевать авторитет и признание;
 - е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле;
 - ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;
 - з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.
3. Среди моих дел в свободное от работы время большое место занимают следующие дела:
 - а) текущие, домашние;
 - б) отдых и развлечения;
 - в) встречи с друзьями;
 - г) общественные дела;

- д) занятия с детьми;
 - е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;
 - ж) “хобби”;
 - з) подрабатывание денег.
4. Среди моих рабочих дел много места занимают:
- а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т.д.);
 - б) личное общение (на темы, не связанные с работой);
 - в) общественная работа;
 - г) учеба, получение новой информации, повышение квалификации;
 - д) работа творческого характера;
 - е) работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);
 - ж) работа, связанная с ответственностью перед другими;
 - з) свободное время, перекуры, отдых.
5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:
- а) заниматься текущими домашними делами;
 - б) отдыхать;
 - в) развлекаться;
 - г) заниматься общественной работой;
 - д) заниматься учебой, получать новые знания;
 - е) заниматься творческой работой;
 - ж) делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими;
 - з) делать дело, дающее возможность заработать.
6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:
- а) тем, что составляет мои основные обязанности;
 - б) общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения);
 - в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);

- г) общественной работой;
 - д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
 - е) творческой работой;
 - ж) работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность;
 - з) работой, за которую можно получить больше денег.
7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы;
- а) где что можно купить, как хорошо провести время;
 - б) об общих знакомых;
 - в) о том, что вижу и слышу вокруг;
 - г) как добиться успеха в жизни;
 - д) о работе;
 - е) о своих увлечениях (“хобби”);
 - ж) о своих успехах и планах;
 - з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.
8. Моя работа дает мне прежде всего:
- а) достаточные материальные средства для жизни;
 - б) общение с людьми, дружеские отношения;
 - в) авторитет и уважение окружающих;
 - г) интересные встречи и беседы;
 - д) удовлетворение непосредственно от самой работы;
 - е) чувство своей полезности;
 - ж) возможность повышать свой профессиональный уровень;
 - з) возможность служебного продвижения.
9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:
- а) уютно. хорошие развлечения;
 - б) можно обсудить волнующие тебя рабочие вопросы;
 - в) тебя уважают, считают авторитетом;
 - г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи;
 - д) можно приобрести новых друзей;

- е) бывают известные заслуженные люди;
 - ж) все связаны общим делом;
 - з) можно проявить и развить свои способности.
10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:
- а) с которыми можно поговорить на разные темы;
 - б) которым мог бы передавать свой опыт и знания;
 - в) с которыми можно больше заработать;
 - г) которые имеют авторитет и вес на работе;
 - д) которые могут научить чему-нибудь полезному;
 - е) которые заставляют тебя становиться активнее на работе;
 - ж) которые имеют много знаний и интересных идей;
 - з) которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.
11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:
- а) материальное благополучие;
 - б) возможность интересно развлекаться;
 - в) хорошие условия жизни;
 - г) хорошую семью;
 - д) возможности интересно проводить время в обществе;
 - е) уважение, признание и благодарность других;
 - ж) чувство полезности для других;
 - з) созданного чего-то ценного, полезного.
12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:
- а) хорошую зарплату, другие материальные блага;
 - б) хорошие условия для работы;
 - в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
 - г) определенные творческие достижения;
 - д) хорошую должность;
 - е) самостоятельность и независимость;
 - ж) авторитет и уважение коллег;
 - з) высокий профессиональный уровень.
13. Больше всего мне нравится, когда:

- а) нет насущных забот;
 - б) кругом - комфортное, приятное окружение;
 - в) кругом - оживление, веселая суета;
 - г) предстоит провести время в веселом обществе;
 - д) испытываю чувство соревнования, риска;
 - е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
 - ж) погружен в свою работу;
 - з) включен в совместную работу с другими.
14. Когда меня постигает неудача, не получается то, что я очень хочу:
- а) я расстраиваюсь и долго переживаю;
 - б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
 - в) теряюсь, злюсь на себя;
 - г) злюсь на то, что мне помешало;
 - д) стараюсь оставаться спокойным;
 - е) переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло;
 - ж) стараюсь понять, в чем я сам был виноват;
 - з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

Обработка результатов

Ответы испытуемого (мнение по утверждениям) переводятся в баллы: “+” - 2 балла, “=” - 1 балл, “-” или “?” - 0 баллов. Баллы суммируются по следующим шкалам: “жизнеобеспечение” (Ж), “комфорт” (К), “социальный статус” (С), “общение” (О), “общая активность” (Д), “творческая активность” (ДР), “социальная полезность” (ОД).

Ключ к шкалам

К шкале “жизнеобеспечение” (Ж) относятся ответы по следующим позициям опросника: 1а, б; 2а; 3а; 4е; 5а; 6з; 8а; 10д; 11а; 12а; к

шкале “комфорт” (К) - 2б, в; 3б; 4з; 5б, в; 7а; 9а; 11б; 12в; к шкале “социальный статус” (С) - 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г, е; 10г; 11д; 12д, е; к шкале “общение” (О) - 1в; 2д; 3в; 4б; 6в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 11г; 12в; к шкале “общая активность” (Д) - 1г, з; 4а, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б; 10в; 12з; к шкале “творческая активность” (ДР) - 1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д, ж; 10ж; 11з; 12г и к шкале “социальная полезность” (ОД) - 1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б, е; 11е, ж; 12ж.

Сумма всех баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует общежитетскую направленность личности, сумма баллов по шкалам Д, ДР, ОД характеризует “рабочую” направленность личности.

Затем строятся графики (мотивационные профили), при этом по горизонтали обозначаются шкалы, по вертикали - баллы.

Если опрашиваемый набирает наиболее высокие баллы по шкалам Д, ДР и ОД, то у него выражен “рабочий” мотивационный профиль личности, если наиболее высокие баллы (или такие же, как по другим шкалам) - по шкалам Ж, К, С, О, то у него выражен “общежитетский” мотивационный профиль.

Методика “Q-сортировка: диагностика основных тенденций поведения в реальной группе”

Автор В. Стефансон.

Методика позволяет определять шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие “борьбы” и избегание “борьбы”. Тенденция к зависимости определяется как внутренне стремление человека к принятию групповых стандартов и ценностей. Тенденция к общительности свидетельствует о контактности, стремлении образовать эмоциональные связи как в своей группе, так и за ее пределами. Тенденция к “борьбе” означает активное стремление чело-

века участвовать в групповой жизни, добиваться более высокого статуса в системе межличностных взаимоотношений. Тенденции к независимости, необщительности, избеганию “борьбы”, напротив, свидетельствуют о склонности избегать взаимодействия, сохранять нейтралитет в спорах и конфликтах.

Инструкция

Испытуемому предлагается набор карточек, содержащий утверждения или названия свойств личности. Их необходимо распределить по группам от “наиболее характерных” до “наименее характерных” для него.

Исследование проводится следующим образом. Испытуемому предъявляется карточка с утверждением и предлагается ответить “да”, если оно соответствует его представлению о себе как члене данной конкретной группы, или “нет”, если оно противоречит его представлению, и только в исключительных случаях разрешается ответить: “сомневаюсь”; т.е. карточки раскладываются на три группы.

Текст опросника

1. Я критичен к окружающим товарищам.
2. У меня возникает тревога, когда в группе начинается конфликт.
3. Я склонен следовать советам лидера.
4. Я не склонен вступать в слишком близкие отношения с товарищами.
5. Мне нравится, когда в группе дружественная обстановка.
6. Я склонен противоречить лидеру.
7. Я испытываю симпатии только к одному-двум членам группы.
8. Я избегаю встреч и собраний в группе.
9. Мне нравится похвала лидера.

10. Я независим в суждениях и манере поведения.
11. Я готов встать на чью-либо сторону в споре.
12. Я склонен руководить товарищами.
13. Меня радует общение с моими немногочисленными друзьями.
14. Я внешне спокоен при проявлении ко мне враждебности со стороны членов группы.
15. Я склонен поддерживать настроение и мнение своей группы.
16. Я не придаю значения личным качествам членов группы.
17. Я склонен противопоставлять свою цель целям группы, отвлекать ее от достижения групповой цели.
18. Мне нравится противопоставлять себя лидеру.
19. Я хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Я предпочитаю оставаться нейтральным в споре.
21. Мне нравится, когда лидер активно руководит группой.
22. Я предпочитаю хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Я недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Я стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Я недоволен слишком формальными отношениями в группе.
26. Когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу.
27. Я предпочитаю соглашаться с образом жизни группы.
28. Я привязан к группе больше, чем к отдельным ее членам.
29. Я склонен обострять и затягивать спор.
30. Я стремлюсь быть в центре внимания.
31. Мне хотелось бы быть членом более узкой группы.
32. Я склонен к компромиссам.
33. Я испытываю внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки ожиданиям.
34. Я болезненно отношусь к замечаниям товарищей.
35. Я могу быть хитрым и вкрадчивым.
36. Я склонен принять на себя руководство группой.
37. Я откровенен в группе.

38. Во время разногласий в группе у меня возникает беспокойство.
39. Я предпочитаю, чтобы при планировании работы ответственность взял на себя лидер.
40. Я не склонен отвечать на проявление дружелюбия.
41. Я часто сержусь на товарищей.
42. Я пытаюсь вести других против лидера.
43. Я легко нахожу знакомства за пределами группы.
44. Я стараюсь избегать быть втянутым в спор.
45. Я легко соглашаюсь с предложениями других членов группы.
46. Я оказываю сопротивление образованию в нашем коллективе группировок.
47. Когда я раздражен, я становлюсь насмешливым и ироничным.
48. У меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.
49. Я предпочитаю меньшую, но более интимную группу.
50. Я пытаюсь не показывать свои истинные чувства.
51. При групповых разногласиях я становлюсь на сторону лидера.
52. Я инициативен при установлении контактов в общении.
53. Я избегаю критиковать товарищей.
54. Я предпочитаю обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Мне не нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Я люблю затевать споры.
57. Я стремлюсь повышать свой социальный статус в группе.
58. Я склонен вмешиваться в общение товарищей и нарушать его.
59. Я “задиристый”, склонен к “перепалкам”.
60. Я склонен выражать недовольство лидером.

Обработка результатов и выводы

Ответы испытуемого разносятся по соответствующим шкалам (см. ключ к диагностике), и проставляется по 1 баллу как за ответ “да”, так и за ответ “нет” по каждой из сопряженных пар тенденций. Так как

отрицание одной тенденции является признанием полярной тенденции, количество баллов за ответ “да” по одной шкале и “нет” по шкале противоположной тенденции суммируется. Если сумма баллов по любой шкале равна сумме по противоположной шкале или близка к ней, это свидетельствует о наличии у испытуемого человека внутреннего конфликта, обусловленного одинаковой выраженностью противоположных тенденций поведения в группе.

Ключ к диагностике

К нижеперечисленным шкалам сопряженных тенденций относятся следующие позиции опросника:

1. Зависимость - 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54.
2. Независимость - 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60.
3. Общительность - 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52.
4. Необщительность - 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58.
5. Принятие “борьбы” - 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59.
6. Избегание “борьбы” - 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Методика “Направленность личности”

Авторы В. Смейкал и М. Кучер.

Эта методика, имеющая еще название “Ориентировочная анкета”, позволяет выявить три вида направленности личности: на себя, на взаимоотношения и на задание (деловая направленность).

Направленность на себя отражает, в какой мере испытуемый описывает себя как человека, ожидающего прямого вознаграждения и удовлетворения независимо от того, какую работу и с кем он выполняет. В представлении такого человека группа является “буквально театром”, в котором можно удовлетворить определенные общие потребности,

показать свои личные трудности, приобрести достоинство, уважение или общественный статус, быть агрессивным или господствовать. Такой человек интроспективен, властен, не реагирует на потребности окружающих его людей. Он занимается преимущественно собой, игнорирует людей или работу, которую обязан выполнять.

Направленность на взаимоотношения отражает интенсивность, с которой человек старается поддержать хорошие взаимоотношения, но лишь “на поверхности”, что часто препятствует выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям. Такой человек проявляет большой интерес, когда речь идет о коллективной деятельности, но по сути сам не вносит никакого вклада в осуществление трудовых заданий группы.

Направленность на задание отражает интенсивность, с которой человек выполняет задание, решает проблемы, и в какой мере он заинтересован выполнять свою работу как можно лучше. Несмотря на свои личные интересы, такой человек будет охотно сотрудничать с коллективом, если это повысит эффективность группы. В коллективе он стремится отстаивать свое мнение, которое считает полезным для работы.

Инструкция

Вам предлагается ряд неоконченных предложений (утверждений), по каждому из них возможны три варианта окончания (ответа), обозначенные буквами а, б, в.

Дав ответы по опроснику, вы получите ориентировочную информацию о некоторых особенностях Вашей личности. Из ответов по каждой позиции выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения, больше всего соответствует правде. Букву этого ответа запишите в графе “больше всего” бланка для ответов. Затем выберите ответ, менее всего соответствующий Вашему мнению, и поставьте его букву в графе “меньше всего”.

Бланк для ответов

№ п/п	Больше всего	Меньше всего
1	а, б, в	а, б, в
2	а, б, в	а, б, в
...
30	а, б, в	а, б, в

Текст опросника

1. Больше всего в жизни дает удовлетворение: а) высокая оценка твоей работы; б) сознание того, что работа выполнена хорошо; в) сознание того, что находишься среди друзей.
2. Если бы я играл в футбол, то хотел бы быть: а) тренером; б) известным игроком; в) избранным капитаном команды.
3. Лучшими преподавателями являются те, кто: а) имеют индивидуальный подход к учащимся; б) увлечены своим предметом и вызывают интерес к нему; в) создают доброжелательную атмосферу в классе.
4. Учащиеся оценивают как самых плохих преподавателей тех, кто: а) не скрывают, что некоторые люди им несимпатичны; б) вызывают у всех дух соревнования; в) создают представление о преподаваемом предмете как не интересующем их.
5. Я рад, если мои друзья: а) помогают другим при всякой возможности; б) всегда верны и надежны; в) интеллигентны, имеют широкие интересы.

6. Лучшими друзьями считают тех: а) с которыми складываются хорошие отношения; б) которые могут сделать больше, чем другие; в) на которых всегда можно положиться.
7. Я хотел бы быть похожим на те, кто: а) кто добился жизненного успеха; б) кто может быть увлеченным человеком; в) кто отличается дружелюбием и доброжелательностью.
8. Если бы я мог выбирать, я хотел бы быть: а) научным работником; б) начальником отдела; в) опытным летчиком.
9. Когда я был ребенком, я любил: а) игры с друзьями; б) успевать во всех своих делах; в) когда меня хвалили.
10. Больше всего мне не нравится, когда: а) я встречаю препятствия в своих занятиях; б) ухудшаются дружеские отношения; в) меня критикуют.
11. Основная задача школы должна заключаться в: а) подготовке учащихся к работе по специальности; б) развитии индивидуальных способностей и самостоятельности; в) воспитании в учащихся качеств, благодаря которым они могли бы уживаться с людьми.
12. Мне не нравятся коллективы, в которых: а) недемократичная атмосфера; б) человек теряет индивидуальность в общей массе; в) невозможно проявление собственной инициативы.
13. Если бы у меня было больше свободного времени, я бы использовал его: а) для общения с друзьями; б) для любимых дел и самообразования; в) для беспечного отдыха.
14. Мне кажется, что я способен на максимальную отдачу, когда: а) работаю с симпатичными людьми; б) у меня работа, которая мне по душе; в) мои усилия достаточно вознаграждаются.
15. Я люблю, когда: а) другие ценят меня; б) чувствую удовлетворение от выполняемой работы; в) приятно провожу время с друзьями.
16. Если бы обо мне написали в газете, мне хотелось бы, чтобы: а) отметили мои успехи в делах; б) похвалили меня за мою работу; в)

сообщили, что меня часто выбирают в советы коллективов, в депутаты, лидером команды.

17. Лучше всего учиться, когда преподаватель: а) имеет индивидуальный подход ко мне; б) стимулирует меня на более интенсивный труд; в) вызывает дискуссии по разбираемым вопросам.
18. Нет ничего хуже, чем: а) оскорбление личного достоинства; б) неуспех при выполнении важного задания; в) потеря друзей.
19. Больше всего я ценю: а) личный успех; б) общую, совместную работу; в) фактические результаты.
20. Очень мало людей, которые: а) действительно радуются выполненной работе; б) с удовольствием работают совместно; в) выполняют работу по-настоящему хорошо.
21. Я не переношу: а) ссоры и споры; б) неприятие всего нового; в) людей, ставящих себя выше других.
22. Мне хотелось бы: а) чтобы окружающие считали меня своим другом; б) помогать другим в общем деле; в) вызывать восхищение других.
23. Я люблю руководство (начальника), которое: а) требовательно; б) пользуется авторитетом; в) доступно.
24. Желательно, чтобы на работе: а) решения принимались совместно; б) была возможность самостоятельно решать проблемы; в) начальство признавало мои достоинства.
25. Хотелось бы прочитать книгу: а) об искусстве хорошо уживаться с другими людьми; б) о жизни замечательного, известного человека; в) из серии “сделай сам”.
26. Если бы у меня были развиты музыкальные способности, то мне бы хотелось быть: а) дирижером; б) солистом; в) композитором.
27. Свободное время с наибольшим удовольствием я провожу: а) увлекаясь детективными фильмами; б) в развлечениях с друзьями; в) занимаясь своим хобби.

28. При одинаковом финансовом успехе для меня было бы предпочтительнее: а) подготовить интересный конкурс; б) выиграть в конкурсе; в) организовать конкурс и руководить им.
29. Для меня важнее всего знать: а) что я хочу сделать; б) как достичь цели; в) как привлечь других к достижению цели.
30. Человек должен вести себя так, чтобы: а) другие были довольны им; б) выполнить прежде всего свою задачу; в) не нужно было укорять его за работу.

Обработка результатов и выводы

За каждый ответ в рубрике “больше всего” испытуемый получает 2 балла, в рубрике “меньше всего” - 0 баллов.

Диапазон получаемых в сумме баллов по каждой направленности - от 60 (если испытуемый ставит все буквы в первую рубрику) до 0 (если испытуемый ставит все буквы во вторую рубрику).

Направленности человека на себя соответствуют ответы со следующими номерами: 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6в, 7а, 8в, 9в, 10в, 11б, 12б, 13в, 14в, 15а, 16б, 17а, 18а, 19а, 20в, 21в, 22в, 23б, 24в, 25б, 27а, 28б, 29а, 30в.

Направленность на взаимоотношения характеризуется ответами со следующими номерами: 1в, 2в, 3в, 4б, 5а, 6а, 7в, 8б, 9а, 10б, 11в, 12а, 13а, 14а, 15в, 16в, 17в, 18в, 19б, 20в, 21а, 22а, 23в, 24а, 25а, 26а, 27б, 28в, 29в, 30а.

Направленность на задание определяется по ответам со следующими номерами: 1б, 2а, 3б, 4в, 5в, 6б, 10а, 11а, 12в, 13б, 14б, 15б, 16а, 17б, 18б, 19в, 20а, 21б, 22б, 23а, 24б, 25в, 26в, 27в, 28а, 29б, 30б.

Методика “Потребность в достижении”

Методика измерения потребности (мотива) в достижении разработана Ю.М. Орловым.

Представление о потребности в достижениях берет свое начало из понятия Хоппе “Я-уровень”, означающего стремление человека удерживать самосознание на возможно более высоком уровне с помощью высокого личного стандарта достижений (уровня притязаний). Позднее это понятие превратилось в понятие “мотив достижения”, определяемое Х. Хекхаузенем как стремление повышать свои способности и умения, поддерживать их на возможно более высоком уровне в тех видах деятельности, по отношению к которым достижения считаются обязательными.

Предлагаемая методика представляет собой тест-опросник, содержащий 23 положения, с которыми испытуемый соглашается или нет. Тест направлен на выявление степени выраженности потребности человека в достижении успеха в любой деятельности (т.е. степени заряженности на успех). По сути, это потребность, превратившаяся в личностное свойство, установку.

Инструкция

Предлагается ряд положений. Если Вы согласны, то рядом с его номером на опросном листе напишите “да”, если не согласны – “нет”.

Текст опросника

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.
3. Для меня в любом деле важно его исполнение, а не конечный результат.

4. Считаю, что люди больше страдают от неудач в работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живет дальними целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым человеком.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Мои родители слишком сильно контролируют меня.
13. Терпения во мне больше, чем способностей.
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня слишком часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я не усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих ровесников.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

Обработка результатов

За каждый ответ ставится 1 балл: только за ответы “да” - по положениям 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21-23; только за ответы “нет” - по положениям 1, 3-5, 9-13, 15, 17, 20.

Потребность в достижениях (ПД) равна сумме баллов за ответы “да” и “нет”. Таким образом, оценочная шкала – от 0 до 23 баллов.

Выводы

Чем больше баллов в сумме набирает испытуемый, тем в большей степени у него выражена потребность в достижениях.

Опросник “МАС”

Методика разработана М Кубышкиной и направлена на выявление стремления (мотивации) человека к достижению цели, стремления к соперничеству (азартности) и стремления к социальному престижу.

Инструкция

Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните соответствующую цифру справа, если Вы согласны с данным высказыванием. Старайтесь отвечать искренне и точно.

№ п/п	Утверждения	Никогда	Часто	Очень часто
1.	Мне нравится быть в центре внимания	1	2	3
2.	Когда я работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту	1	2	2
3.	Мне важно, чтобы мои результаты были лучше, чем у других	1	2	3

4.	Я стремлюсь принадлежать к избранным кругам	1	2	3
5.	По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим	1	2	3
6.	Я сравниваю свои результаты и успехи с результатами других людей	1	2	3
7.	Я дорожу признанием окружающих	1	2	3
8.	Неудачи стимулируют меня сильнее, чем успехи	1	2	3
9.	Азарт состязания мне не чужд	1	2	3
10.	Мне нравится выступать перед большой аудиторией	1	2	3
11.	Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной	1	2	3
12.	Я готов работать на пределе своих сил, чтобы опередить конкурента	1	2	3
13.	Мое честолюбие помогает моим достижениям	1	2	3
14.	Я не делаю вовремя то, что необходимо было сделать	1	2	3
15.	Я люблю смотреть спортивные соревнования и участвовать в них	1	2	3
16.	Похвала и признание окружающих окрыляют меня	1	2	3
17.	Трудности и препятствия меня подстегивают и заставляют действовать	1	2	3
18.	Я доволен собой, когда мне удается продемонстрировать другим свои сильные качества или выйти победителем из трудной ситуации.	1	2	3
19.	Я удовлетворен тем положением, которое занимаю, и не стремлюсь к большему престижу	1	2	3
20.	Меня радует возможность много и интенсивно работать	1	2	3

21.	Мне нравятся сложные задачи (ситуации), когда необходимо максимально мобилизоваться	1	2	3
22.	Для меня важно “выбиться в люди”	1	2	3
23.	Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе	1	2	3
24.	Я сделаю все, чтобы другие не могли меня опередить	1	2	3
25.	Я не испытываю желания иметь высокий социальный статус	1	2	3
26.	Мои друзья считают меня ленивым	1	2	3
27.	Меня удивляют люди, которые тратят все силы и время на то, чтобы обойти конкурентов	1	2	3
28.	Случалось, что я завидовал успеху или популярности других людей	1	2	3
29.	Я обращаю мало внимания на свои достижения	1	2	3
30.	В атмосфере борьбы и конкуренции я чувствую себя превосходно	1	2	3
31.	Мне хотелось бы быть известным человеком	1	2	3
32.	Многое, за что я берусь, я не довожу до конца	1	2	3
33.	Я всегда стремлюсь опередить других, достичь лучших результатов	1	2	3
34.	Я сделаю все, чтобы добиться уважения значимых для меня людей	1	2	3
35.	Я завидую людям, которые не загружены работой	1	2	3
36.	Успех других меня активизирует и “подстегивает” лучше и быстрее всего	1	2	3

Ключ

Шкала “стремление к социальному престижу”: учитываются баллы со знаком “+” при положительных ответах по позициям 1, 4, 7, 10, 13, 16, 22, 28, 31, 34 и со знаком “-” при положительных ответах по позициям 19 и 25.

Шкала “стремление к соперничеству”: учитываются баллы со знаком “+” при положительных ответах по позициям 2, 5, 8, 11, 17, 20, 23 и со знаком “-” при положительных ответах по позициям 14, 26, 29, 32, 35.

Шкала “стремление к достижению цели”: учитываются баллы со знаком “+” при положительных ответах по позициям 3, 6, 12, 15, 18, 21, 24, 30, 33, 36 и со знаком “-” при положительных ответах по позициям 9 и 27.

По каждой шкале подсчитывается сумма баллов с учетом знаков.

Выводы

Чем больше сумма баллов по той или иной шкале, тем больше у респондента выражено соответствующее стремление.

Заключение

Основа любой организации - люди. Это подтверждают многие авторитеты в области управления. Так, Л.Яккока подчеркивает, что "хозяйственные операции, в конечном счете, можно свести к обозначению 3 словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать". Поэтому умение управлять персоналом очень значимо. В свою очередь в управлении персоналом важнейшую часть составляет умение управлять поведением персонала. А здесь главную роль играет мотивация. Именно она открывает "секреты" влияния на поведение людей.

Многие руководители, не знающие закономерности действий стимулов, а также психологии, видят главную мотивирующую силу труда в материальном вознаграждении. Но материальное поощрение - это всего лишь внешний стимул к работе, то есть внешняя цель. Это лишь одна незначительная сторона мотивации. Лишь при постоянном росте материальное вознаграждение будет действовать как стимул. Это доказали, в частности, японские ученые. К тому же в реальности профессиональные стимулы большинства работников носят комплексный характер и не сводятся к какой-либо единственной форме вознаграждения.

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, под влиянием ее меняется и личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил.

Управление персоналом, как мы знаем, это вид профессиональной управленческой деятельности, нацеленной на формирование, эффективное использование и развитие кадрового потенциала организации. Теории мотивации дают нам знания, позволяющие воздействовать на поведение людей. А ведь способность заставить людей делать то, что надо организации, не создавая при этом

у них ощущения подчинения, выполнения обязанности, а наоборот, уверенность в том, что он делает все это в первую очередь для себя самого, повысить таким образом, эффективность и результативность труда работников, а следовательно, и производительность организации, даже не всегда используя при этом какие-либо дополнительные материальные средства. Это очень нужное, важное и ценное умение любого менеджера.

Сделаем краткие выводы по вышеизложенному:

Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, различные методы мотивации могут оказываться эффективными, даже если они основываются на некорректных допущениях (например, концепция "экономического человека" Адама Смита).

Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Элементы психологии были введены в теорию управления в работах Э.Мэйо - основателя поведенческой школы теории управления.

Все основные современные теории мотивации (Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей. Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере частично, потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой.

Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей. В рамках процессуальных теорий мотивации также

предполагается мотивирующая роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели при уверенности уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания "затраты труда - результаты", ожидания - "результаты - вознаграждение" и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволяет им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко. В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затраченные усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его. Получившая широкую поддержку модель Потера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а

вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

Теорий мотивации много, но, несмотря на кажущуюся разницу, они представляют единое целое. Поэтому как общий вывод из практического использования каждой из них можно предложить схему работ по мотивации, которая исходит из того, что цели фирмы и работников определены и требуют следующих действий:

1. Установить структуру и приоритеты конкретных потребностей работников и выработать общую политику фирмы в области мотивации.
2. Установить особенности психологической ориентации отдельных сотрудников, в первую очередь - руководителей, как лиц с преобладающими вторичными потребностями. Для этих сотрудников сформировать систему специальных стимулов.
3. Установить степень реакции работников на содержание работы и на окружающую обстановку и принять решения по их корректировке: оперативные и перспективные.
4. Установить степень удовлетворенности работников их вознаграждением и причины неудовлетворенности: несоответствие затратам труда, результатам труда и вознаграждению работников, выполняющих аналогичные функции и наметить меры по повышению степени удовлетворенности
5. Разработать стратегический план повышения мотивации персонала и конкретизировать его положения в тактическом плане работы отдела по управлению персоналом.

Мотивация персонала играет важную роль в управлении. Нередко от умения влиять на поведение работников организации зависит судьба всей организации, поэтому каждый менеджер должен взять себе на вооружение основные принципы и положения теорий мотивации для достижения необходимых организации целей.

Приложение 1.

История изучения мотивационных процессов

На протяжении многих столетий перед руководителями постоянно стояли задачи повышения производительности труда и укрепления дисциплины. С одной стороны мы можем говорить об обобщенной политике “кнута и пряника”, но с другой стороны менялись экономические формации, законы, а изучение того, что же именно движет человеком оставалось актуальным, да в общем-то и поныне на этот вопрос в науке нет однозначного ответа. Поэтому проблемы изучения мотивации, относящиеся к исследованию движущих сил, причин, внутренних механизмов поведения человека в настоящее время порой являются центральными для управления человеком и достижения целей организации.

По мнению Е.П. Ильина (9) научному изучению причин деятельности активности человека положили начало труды Аристотеля, Демокрита, Платона, Сократа, упоминавшие о “нужде”, как о учительнице жизни. Пожалуй, уже здесь можно говорить о некотором относительном формировании категориального аппарата и появлении таких дефиниций как “влечение”, “потребности”, “активность”. В дальнейшем изучение процесса мотивации напрямую связано с повышением производительности труда: вначале - законодательный отказ от принудительного труда (рабовладельческий строй), затем научное изучение процесса труда и повышение его производительности, и наконец, гуманистический подход при котором для мотивации человека в меньшей степени используются его физиологические потребности, а основной упор делается на использование нравственно-эстетических потребностей. Впервые слово "мотивация" употребил А.Шопенгауэр в статье "Четыре принципа достаточной причины". Затем этот термин прочно вошел в психологический обиход для объяснения причин поведения человека и животных.

Исходя из ранее данных определений следует, что все определения мотивации можно отнести к двум направлениям. Первое рассматривает мотивацию со структурных позиций, как совокупность факторов или мотивов. Второе направление определяет мотивацию не как статичное, а как динамичное образование, как процесс, механизм. Непосредственное изучение мотивации человека относится к началу XX века. Среди них, дополняя известные классификации (9;11) можно выделить следующие.

1. Бихевиористские теории мотивации

Исходя из направления, основоположником которого явился Джонсон (1924), бихевиористы объясняли мотивацию через физиологические потребности человека. Изучая мотивацию по схеме “стимул-реакция” или позже “стимул-индивид-реакция” (необихевиоризм), они рассматривали раздражитель как активный источник реакции организма. По мнению представителей данного направления поведение зависит прежде всего от порога реактивности на некоторый раздражитель и реактивностью организма (величиной реакции на те или иные раздражители). Данное направление, возникшее в двадцатых годах прошлого столетия, неоднократно подвергалось критике психологов которые рассматривали мотивацию как самостоятельный механизм организации поведения человека (Р.Вудвортс, Ж.Нютенн).

2. Когнитивные теории мотивации

В основе данных теорий мотивации лежит признание роли сознания в детерминации поведения человека. С одной стороны именно данное направление ввело такие научные понятия как: социальные потребности, жизненные цели когнитивные факторы, когнитивные факторы, когнитивный диссонанс, ценности, ожидание, успех, уровень

притязаний, однако в рамках данной теории не до конца остались исследованы вопросы связанные с ситуационностью выбора того или иного типа поведения.

Так, например, Р. Кеттелл (1957), построил “динамическую решетку устремлений”, в которой выделил своего рода биологические обусловленные влечения (диспозиции типа “эргов” (от греческого ergon-энергия) и энграммы природа которых содержится не в биологической структуре, а в истории жизни субъекта. Во многих случаях согласно данной теории центральным психическим процессом становится принятие решения. Среди представителей данного направления можно выделить Дж.Роттера, Г.Келли, Х.Хекхаузена, Дж. Аткинсона.

3. Психоаналитические теории мотивации

Широкое распространение в XX веке получила психоаналитическая теория, базирующаяся на трудах З.Фрейда. Именно благодаря Фрейду, стало развиваться учение о бессознательном, что положило начало новым направлениям в изучении поведения людей. Данное направление можно рассматривать с нескольких сторон: во-первых, это классический фрейдизм в основе которого лежат сексуальные влечения человека, которые наряду с агрессией требуют удовлетворения в том или ином виде, во-вторых это неофрейдизм (основатель А.Фрейд), в котором значительно расширяется число уровней требующих удовлетворения, и эти уровни отходят от догматов сексуальности, и в третьих, в настоящее время мы вправе говорить об отдельно стоящей группе направлений, которые используют бессознательное как решение тех или иных проблем, однако подразумевают различные основания. Среди них мы можем выделить транзакционный анализ Э.Берна, нейролингвистическое программирование Дж.Гриндера, эриксоновский гипноз и другие.

Объединяющим началом служит то, что события которые являются теми или иными мотиваторами поведения человека лежат в его личной истории, которая откладывается в памяти с момента прохождения ребенка через родовые пути матери (а в некоторых учениях это происходит и гораздо раньше). Психоаналитические теории мотивации (особенно классический фрейдизм) неоднократно подвергались критике со стороны многих ученых. Необходимо отметить, что будущее все-таки будет за индивидуализацией личности в рамках выполнения общественных норм и правил и поэтому именно индивидуальный подход является наиболее продуктивным в мотивации персонала.

4. Биологизаторские теории мотивации

В рамках данной теории мотивация является мобилизацией энергии организма. При этом в рамках данного термина мотивация служит лишь для объяснения причин активности организма. Несостоятельность данной теории доказывается тезисом о том, что состояние физиологического покоя также является активным. (Н.Е.Введенский).

5. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи были рассмотрены теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда и Д.МакГрегора.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется распределение усилий человека для достижения тех или иных целей и выбор соответствующего (конкретного) вида поведения.

6. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера, которые были более подробно рассмотрены во второй главе.

7. Экстринсивные и интринсивные теории мотивации

В западной психологической литературе широко обсуждается вопрос о двух видах мотивации и их различных признаках: экстринсивной (обусловленной внешними условиями и обстоятельствами) и интринсивной (внутренней, связанной с личностными диспозициями: потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями), при которой действия и поступки совершаются "по доброй воле" субъекта. (Х.Хекхаузен). В 50-х годах и в нашей стране среди психологов развернулась острая дискуссия: являются ли потребности (как внутренний фактор) единственным источником мотивации. Положительно на этот вопрос отвечали Г.А.Фортунатов, А.В.Петровский и Д.А.Кикнадзе, отрицательно - психологи, изучавшие проблему воли. В.И.Селиванов наряду с другими считал, что не все мотивы обусловлены потребностями. Воздействие окружающего мира порождает много мотивов, не связанных с наличными потребностями. С его точки зрения различные воздействия

других людей и предметов окружающей среды, вызывают ответные действия человека помимо его потребностей или даже вопреки им. Это соответствует представлениям о социальной обусловленности поведения человека, чувством долга, пониманием необходимости или целесообразности и т.д.

Дискуссия в значительной степени оказалась бесплодной, так как живя в обществе, человек не может не зависеть в своих решениях и поступках от влияния окружения. Эта зависимость может иметь несколько видов.

Референтная зависимость обнаруживается, если человек, не задумываясь, некритически заимствует установку, нормы поведения, образ жизни, надеясь благодаря этому стать похожим на "настоящих людей", быть причисленным к определенному кругу, определенной референтной для него группе. Здесь срабатывает механизм подражания. Повышение социального статуса (хотя бы в собственных глазах) является важным мотивом поведения многих людей. Неудивительно, что многие методы рекламы основаны на том, что рекламируемый товар объявляется излюбленным предметом потребления людей с высоким статусом - машину определенной марки, костюм, путевку на модный курорт и т.д.

Информационная зависимость возникает в тех случаях, когда человек, стремясь к какой-то цели, не располагает необходимой информацией. Он вынужден некритически использовать информацию, полученную от человека, которого считает более информированным.

Властная зависимость - это зависимость индивида от человека, наделенного специальными полномочиями или обладающего высоким авторитетом.

Таким образом, мотивация может испытывать сильное давление со стороны и принимать внешне организационный характер.

Как отмечал Х.Хекхаузен, описание поведения по принципу противопоставления как мотивированного "изнутри" (интрисивно),

либо мотивированного "извне" (экстрисивно) имеет такой же стаж, как и сама экспериментальная психология мотивации. Соответственно и критика такого жесткого противопоставления имеет давнюю традицию, пик которой пришелся на 50-е годы, когда высокоразвитым животным (от крыс до обезьян) исследователи стали приписывать различные внутренние влечения (манипулятивные, исследовательские и зрительные обследования). Б.Скиннеру (1954), объяснявшему поведение исключительно внешними подкреплениями, Х.Хекхаузен отвечает, что действия и лежащие в их основе намерения всегда обусловлены только внутренне.

Мотивация и мотивы всегда внутренне обусловлены, но могут зависеть и от внешних факторов, побуждаться внешними стимулами. И именно поэтому западным психологам не удалось выделить в чистом виде экстринсивную и интринсивную мотивации. По сути, авторы ведут речь о внешних и внутренних стимулах, побуждающих развертывание мотивационного процесса.

Совершенно очевидно, что поведение описывается как мотивированное либо "изнутри" (интринсивно), либо "извне" (экстрисивно). Это также является одним из оснований вокруг которого не утихает научный спор.

8. Работы отечественных ученых в области мотивации

Отечественные ученые внесли весомый вклад в изучение мотивации. Первые труды можно отнести к началу XX века (А.Ф.Лазурский, Н.Н.Ланге). В двадцатых годах проблемам изучения мотивации и особенно мотивации на производстве уделялось достаточно серьезное внимание. Так, в созданном через некоторое время после революции институте молодых руководителей не только обучали общим вопросам, но и уделяли достаточно много внимания проблемам мотивирования персонала, разрешения конфликтов и т.д.

Именно к этому периоду относятся труды по изучению мотивации поведения В.М.Боровских (1927), Н.Ю. Войтонис (1935). Ведущие отечественные психологи прошлого столетия отводили мотивации особую роль в поведенческих актах человека. Так, например, Л.С.Выготский, отмечал борьбу мотивов. А.Н.Леонтьев указывал с одной стороны на некоторую зависимость мотивации от степени развития психической системы человека, а с другой стороны - на процессивный характер этого процесса. Кроме того, можно отметить труды Д.Н.Узнадзе (1966), который рассматривал потребность как источник поведенческой активности. К сожалению, труды отечественных ученых незаслуженно забыты за последние десятилетия, когда стали приветствоваться западные направления менеджмента, однако хотелось бы верить, что постепенно, мы все-таки повернемся лицом к отечественной школе. Хотелось бы отметить труды таких ученых как Е.П.Ильин, Л.В.Бороздина, Б.А.Сосновский, М.Ш. Магомед-Эминов и многих других.

С учетом влияния рыночных процессов на российскую ментальность в настоящее время можно говорить о некотором слиянии различных теорий мотивации. В управленческих процессах российских фирм используют те или иные технологические приемы мотивации сотрудников, заимствованные у западных коллег. Иностранные фирмы подстраивают свои мотивационные технологии под российскую действительность и культурные особенности. Таким образом, именно мотивационные процессы, вероятно, будут наиболее актуальными в деятельности современных российских руководителей в ближайшее время.

Рекомендуемая литература:

1. Веснин В. Практический менеджмент персонала// М.Юрист//1998
2. Виханский О. Менеджмент: человек, стратегия, организация, прогресс.//Изд-во МГУ// 1995
3. Основы управления персоналом.//Под ред.Б.М.Генкина.//М.Высшая школа// 1996
4. Годфруа Ж. “Что такое психология”//М. “Мир”//1992
5. Дизель П.М. Поведение человека в организации.// Фонд "За экономическую грамотность" .//М.//1993
6. Егоршин А.П. Управление персоналом.// Н.Новгород. НИМБ //1999
7. Зигерт В.// Руководить без конфликтов.//М.Экономика.//1990
8. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом.//Изд-во РЭК.М.//1998
9. Ильин Е.П. “Мотивация и мотивы”// Санкт-Петербург, “Питер”//2000
10. Управление персоналом организации.//Под ред. А.Л.Кибанова.//М.Инфра-М //1999
11. Мескон М.Основы менеджмента.//М."Дело"//1995
12. Розанова В.А.Психология управления.//М.Бизнес-шк."Интел-синтез"// 1999
13. Менеджмент.//Под ред. Ф.М.Русинова.//М.ФБК-Пресс.//1998
14. Самыгин С.И. Менеджмент персонала.//М."Феникс"//1997
- 15.Травин В.В.,Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.// М."Дело"// 1995
- 16.Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. //Изд-во ЭКМОС.М.//1999
17. Филиппов А.В. Работа с кадрами.//М.Экономика.//1990
18. Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе.// Управление персоналом.2000.№6
19. Старобинский О. Мотивация (размышления на заданную тему)//Управление персоналом.1999.№ 5

Сапожников А.С.

Мотивация в управлении персоналом

Учебное пособие

Издание Центра подготовки кадров (СЗФ АО "ГВЦ Энергетики") РАО
"ЕЭС России", 194223 Санкт-Петербург, а/я 44

ISBN 5-94365-033-4

Издательство "Мир и семья"
199053, Санкт-Петербург, Васильевский остров, 3-я линия, д.6-А.
Лицензия ИД №03298

Тираж 500 экз. Печ. л. 7.