Повышение эффективности коммерческой структуры через мотивацию персонала

|  |
| --- |
| Введение |
| Глава 1. Теоретический анализ проблемы мотивации к трудовой деятельности |
| * 1. Понятие о мотивации в научных трудах |
| * 1. Особенности мотивации трудовой деятельности |
| * 1. Диагностика мотивации трудовой деятельности |
| Глава 2. Корпоративная социальная ответственность как форма мотивации персонала |
| * 1. Общее представление о корпоративной социальной ответственности |
| * 1. Мотивация корпоративной социальной ответственности у сотрудников |
| Глава 3. Исследование мотивации персонала |
| * 1. Описание инструментария |
| * 1. Описание системы мотивации в коммерческой структуре |
| * 1. Методическое обеспечение и организация исследования |
| 3.5. Мероприятия для повышения мотивации персонала |
| Выводы |
| Заключение |
| Список использованной литературы и информационных источников |
| Приложения |

**Введение**

Актуальность выбранной автором темы исследования обусловлена тем, что проблема мотивации, как успешного воздействия одного человека на других в направлении к заданной цели, занимает человечество на протяжении длительного времени. Изначально, еще на биологическом уровне, феномен мотивации в виде актуализации низших потребностей обнаруживает себя в среде животных, ведущих стадный образ жизни (обезьяны, олени, волки), где вожак ставит цель и организует остальных для достижения поставленной цели. Это обусловлено тем, что вожак - наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь, которую стадо (стая) слушается в соответствии с генетическими законами. То есть можно сказать, что уже на биологическом уровне есть определенные предпосылки для мотивации общей массы на достижение поставленной цели.

Процесс социализации в качестве критериев формирования мотивации обозначает степень осознанности членов группы важности и значимости выполняемых действий. Вполне логично, что по мере разработки мотиваторов возрастает и мотивация персонала. Эффективность коллективных действий требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, оперативности управления, жесткости подчинения и прочее.

Тем самым, мотивация персонала имеет несколько психологических составляющих, отражающих корпоративную социальную ответственность отдельных групп и коллективов. Актуальность заявленной темы и проблема исследования заключались в том, что учет уровня сформированности мотивации персонала оказывает влияние на социальную ответственность каждого работника в отдельности, востребованной в успешной компании, позволит повысить эффективность деятельность этой компании со всеми положительными моментами, вытекающими из этого.

Научно-практическая значимость заявленной темы обусловлена запросами общественной практики, направленной на повышение эффективности работы коммерческих структур.

Научно-теоретическая значимость определяется недостаточностью знаний по заявленной проблеме.

**Проблема исследования:** Мотивация персонала способствует повышению эффективности коммерческой структуры.

**Объектом** нашего исследования является мотивация персонала как социально-психологический феномен.

**Предмет** исследования - эффективность коммерческой структуры и мотивация персонала

**Цель** исследования включает в себя изучение предпосылок повышения эффективности коммерческой структуры путем мотивации персонала в отечественных и зарубежных исследованиях для выработки рекомендаций, повышающих эффективность работы персонала.

**Задачами** исследования мы определили:

1) проведение теоретического анализа проблемы мотивации к трудовой деятельности;

2) изучение феномена мотивации персонала в зарубежной и отечественной литературе;

3) проведение эмпирического исследования мотивации персонала.

**Гипотезы: общая –** повышение мотивации персонала способствует повышениюэффективности коммерческой структуры;

**частные –** мотиваторы по-разному стимулируют работоспособность персонала;

- проведение мероприятий по стимулированию персонала одинаково воздействуют на сотрудников для повышения эффективности их работы.

Теоретические и методологические основы исследования включают в себя неоценимый вклад в изучение проблем мотивации персонала в работах А. Маслоу, В. Врума, А. Адамса.

**Методы** исследования, используемые в данной работе, включали в себя: изучение и анализ научной литературы; изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики; тестирование.

**Структура работы:** В первой главе был проведен теоретический анализ проблемы мотивации к трудовой деятельности.

Вторая глава представляет собой исследовательскую часть, в которой была дана интерпретация полученных данных.

**Теоретический анализ проблемы мотивации к трудовой деятельности**

1. **Понятие о мотивации в научных трудах**

А. Шопенгауэр впервые понятие «мотивация» употребил в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910), которое впоследствии стало использоваться для объяснения причин поведения человека и животных. (Шопенгауэр А., 2006)

Авторы по-разному трактуют это понятие. В частности, в психологическом словаре мотивация понимается в виде совокупности побуждений, которые способны вызвать активность организма.(Головин С.Ю., 2001)

В.Д. Шадриков считает, что мотивация отражает потребности и цели личности, уровень притязаний и идеалы, условия деятельности (как объективные, внешние, так и субъективные, внутренние - знания, умения, способности, характер) и мировоззрение, убеждения, направленность личности и т.д. Во взаимодействии эти факторы создают основания для принятия решения и формирования намерения. ( Шадриков В.Д., 2001)

В зависимости от целей и задач мотивирования, выделяют два основных типа мотивирования: (Литвинюк,2014)

* за счет внешних воздействий на человека актуализируются определенные мотивы, побуждающие человека выполнять определенные действия и приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату;
* за счет больших усилий и уровня компетентности формируется определенная мотивационная структура человека. Однако, его результаты заметно превышают результаты первого типа мотивирования (Кирхлер,2013).

В.А. Иванников считает, что мотивация образуется в процессе актуализации мотив (т.е. вызватьв сознании человека его образ), который понимается в виде предмета удовлетворения потребности, тем самым, по мнению автора, человек приобретает мотив как бы готовым.( Иванников В.А., 2014)

Мотивация является совокупностью внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и задающих границы и формы деятельности, а также придающих данной деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей (Иванова,2014).

Р.А. Пилоян считает, что мотивация и мотив между собой взаимосвязаны в таком соотношении, при котором мотивы действия формируются на базе определенной мотивации (т.е. мотивы вторичны). При этом он считает, что через выработку отдельных мотивов возможно влиять на мотивацию в целом и в этом случае мотивация будет зависеть от мотивов, которые преобразуются в первичными. То есть, что мотивы соотносятся с действиями, а мотивация - с деятельностью. (Ильин Е.П., 2000)

В словаре психолога-практика мотив трактуется как побуждение к деятельности, связанной с удовлетворением актуализированной потребности субъекта. (Головин С.Ю., 2001)

Мотив является материальным или идеальным предметом, побуждающим и направляющим на себя деятельность или поступок, ради которого они осуществляются (Кибанов,2011). При этом, поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которых мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. В данной связи, мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Исследование сути мотива как психологического явления в современной психологии сформировало разные точки зрения у авторов. Так, А.А. Реан выделил понятие «мотив» в виде самостоятельной научной проблемы, считая, что мотивы состоят из идеалов, интересов, убеждений, социальных установок, ценностей личности. В то же время автор отмечает, что мотивы основываются на потребностях. А. А. Реан считает, что закон Йеркса-Додсона, устанавливающий увеличение эффективности деятельности в зависимости от силы мотивации. Это объясняется тем, что актуализация конкретной потребности усиливает мотивацию и, как следствие, повышает результативность деятельности до оптимального уровня, после, которого эффективность деятельности падает.(Реан А.А., 2001) Рассмотрение динамики мотивации показывает, что мотив имеет качественные характеристики и по отношению к содержанию деятельности делится на внутренний (удовлетворение познавательной потребности в процессе обучения) и внешний (престижность работы, атрибуты социального статуса).

Помимо этого, мотивы подразделяются на положительные (мотивы успеха) и отрицательные (избегания). Таким образом, обобщая вышесказанное можно отметить, что внешние положительные мотивы более эффективны, чем внешние отрицательные, при равной силе (количественном показателе). Тем самым, по мнению исследователя разделение мотивов на внешние и внутренние бессмысленно, а более отражающих качественную составляющую будет деление на позитивные и негативные. .(Реан А.А., 2001)

Ю.Б. Гиппенрейтер определяет мотив как опредмеченную потребность, которая является состоянием объективной нужды организма в чем-то, лежащей вне организма и являющимся необходимым условием его нормального функционирования.( Гиппенрейтер Ю.Б., 1998) Опредмеченность возникает при встрече потребности с ее предметом в ходе поисковой деятельности, что проявляется в поведении человека. То есть в начальном этапе поведение имеет поисковый характер, но как только появляется конкретность потребности, так и появляется направленность деятельности.

Типичным признаком мотива автор считает множественность действий, направленных на конкретный предмет и объясняющих то, ради чего совершается действие.

А. Маслоу в своем труде описал дефицитные мотивы и мотивы роста, где первые заключаются в удовлетворении основных потребностей в мотивационной иерархии, которые влияют на организм человека следующим образом:

• при их отсутствии развивается болезнь (например, при невозможности утолить голод человек заболевает);

• при их присутствии предотвращается болезнь (человек, который правильно питается, не заболевает);

• их восстановление излечивает болезнь (нет другого способа излечить голод, кроме пищи);

• при возникновении ситуации выбора человек отдаст предпочтение удовлетворить потребность в еде (голодный человек выберет возможность насытить организм, а не ум);

• они латентны у благополучного человека, поэтому поиск пищи не является доминирующим.

Таким образом, дефицитарная мотивация изменяет существующие условия, которые человек воспринимает как неприятные, фрустрирующие или вызывающие напряжение.

Мотивы роста (также называемые метапотребностями и бытийными, или Б-мотивами) способны актуализировать потенциал человека, обогащая его жизненный опыт. Именно эта группа мотивов способна расширять кругозор человека, увеличивая напряжение. (Маслоу А., 2014)

В.Г. Леонтьев выделил два типа мотивации (первичная и вторичная), где мотив, как форма мотивации возникает только на уровне личности и обеспечивает личностное обоснование решения совершить действия в конкретном направлении для достижения определенных целей.( Леонтьев В.Г., 2002)

Мотивационный процесс очень индивидуален и зависит от типа личности, рода деятельности, источника потребностей и т.п. Некоторые стадии процесса могут быть объединены, либо наоборот, добавятся дополнительные.

Таким образом, существующие мнения о природе мотивации, ее роли в регуляции поведения, позволяют заключить, что мотивация является динамическим процессом формирования мотива. (Ильин Е.П., 2000)

1. **Особенности мотивации трудовой деятельности**

Мотивация к трудовой деятельности рассматривается различными авторами, разработавшими множество моделей.(Галяутдинов Р.Р., 2018)

Так, Адам Смит, проводивший исследование на английских предприятиях, определил доминирование стремления человека к улучшению своего экономического положения. (Азоев Г., Старостин В., 2012)

Лоуренс и Лорш предложили модель, которая похожа на сценарную теорию Берна и которая заключается в стремлении людей репродуцировать то поведение, которое уже приводило к ожидаемому результату;

А. Маслоу считает, что человек стремится последовательно удовлетворять потребности в строгой иерархической последовательности: витальные → безопасности и защищенности → социальные → уважения → самоактуализации;

МакКеланд рассматривал состав потребности из трех основных составляющих: власти, успеха и причастности;

По Вруму результат, вознаграждение и его ценности составляют мотивацию;

«Теория справедливости» раскрывает вознаграждения с затраченными усилиями и вознаграждением работника, выполняющего аналогичные функции. (Самарина Г.П., Дорошко С.Е., Чекирда В.А., 2008)

Тем самым, ожидания, удовлетворения потребностей и другое, являясь субъективными факторами образуют определенную модель и не поддается прямому воздействию.

**Двухфакторная теория Герцберга**. На основе экспериментальных исследований Фредерик Герцберг разделил мотивирующие факторы на две группы: гигиенические факторы и мотивации (см. таблица 1.1).

Таблица 1.1

Факторы мотивации по Герцбергу (Герцберг, 2006)

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивации |
| Политика фирмы и администрации  Условия работы  Заработок  Межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными  Степень непосредственного контроля за работой | Успех  Продвижение по службе  Признание и одобрение результатов работы  Высокая степень ответственности  Возможности творческого и делового роста |

*Гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *мотивирующие* - с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени наличия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо (Герцберг,2006).

Предложенная Ф. Герцбергом двухфакторная теория мотивации берет начало в модели А. Маслоу и заключается в утверждении того, что воздействовать на мотивацию труда можно через удовлетворение потребностей высшего уровня: в признании и самоактуализации, которые называются мотивирующими факторами. Эти факторы оказывают влияние на удовлетворенность работой, способствуя усилению мотивации труда. (Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф., 2007)

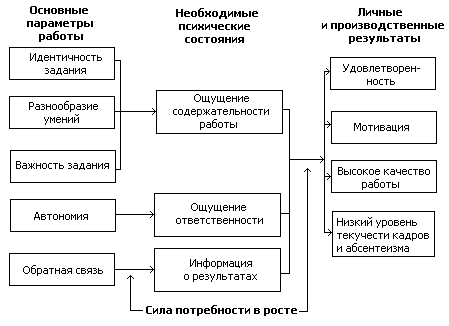
Рассматривая значение мотивационного подхода в планировании работы большое внимание такой работе, которая должна быть достаточно интересной и содержательной и приносить удовлетворение. Хэкман и Олдхэм выделили основные характеристики (основные параметры) такой работы в виде пяти базовых условий:

1. Усвоенные умения.
2. Идентичность заданий, образующих цельность работы.
3. Важность задания стимулирует выполнение работы.
4. Автономия каждого исполнителя наполняет содержанием любую работу.
5. Обратная связь по сути работы делает ее более содержательной. (Hackman, J.R. & Oldham, G.R.,1980)

Тем самым, перечисленные выше мотивирующие факторы оказывают влияние на поведенческие проявления и личностные установки сотрудников, способствуя проявлению у работающего трех необходимых психических состояний, что нашло свое отражение на рис.1.1.

Рис. 1.1.

Модель характеристик работы



Тем самым, психические состояния, которые включены в модель характеристик работы и способствуют достижению желательных личных и производственных результатов, то есть повышению мотивации, улучшению качества работы и удовлетворенности работой и для снижения текучести кадров. Компоненты модели взаимосвязаны силой потребности в росте (GNS - growth need strength), которая отражает степень заинтересованности в дальнейшем профессиональном росте. Если у работников высокая сила потребности в росте, то у них больше вероятность достижения положительных результатов.

Тем самым, большое значение имеет измерение уровней мотивирующих характеристик, которые отражают анализируемую трудовую деятельность.

К. Альдерфер модифицировал иерархию потребностей Маслоу выделив три основные группы потребностей: а) экзистенциальных; б) социальных; в) развивающих.

ERG-теория появилась из начальных букв названий вышеперечисленных групп потребностей (из английского варианта). В частности, с удовлетворением базовых потребностей связаны экзистенциальные потребности, к которым по Маслоу можно отнести физиологические потребности и потребности в безопасности. С желанием устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи связана вторая группа потребностей, которые относятся к сфере взаимодействия с другими людьми и похожи на потребности в аффилиации и соответствуют внешнему компоненту потребности в уважении (именно со стороны других людей) по классификации А. Маслоу. И, наконец, стремление к совершенствованию и росту личности относятся к потребности развития в виде параллели с потребностью самоактуализации и с внутренним компонентом потребности в уважении (самоуважении).

В отличие от А. Маслоу, Альдерфер считал, что доминирующие потребности могут удовлетворяться в зависимости от актуальности и без какой-либо строгой последовательности.(Полякова Э.Д., 2016)

А. Маслоу же в качестве аргумента определял для неудовлетворенной потребности роль ведущего мотиватора, который в строгой последовательности позволяет достичь высших потребностей.

Теория ожиданий В. Врума базируется на положении, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определённой цели. При анализе мотивации к труду теория мотиваций подчёркивает важность трёх взаимосвязей:

* Ожидания в отношении затрат труда - результатов - оценка личностью вероятности того, что при определённых затратах труда будет получен желаемый результат.
* Ожидания в отношении результатов - вознаграждения - оценка вероятности того, что достижение определённого результата в работе будет вознаграждено.
* Валентность - предполагаемая ценность вознаграждения (Веснин,2010).

Из теории ожиданий вытекает ряд практических принципов:

-Необходимость увязки целей организации с потребностями работников (вознаграждения с результатами).

-Необходимость постановки перед работниками реальных задач (высокие ожидания в отношении затрат труда - результатов).

-Вознаграждения должны быть действительно ценны для работников (иметь высокую валентность).

Тем самым, проведенные исследования позволяют учитывать разнообразие индивидуальных характеристик работников, к которым относятся: образование, воспитание, культурные корни, влияющие на приоритетность конкретность группы потребностей.

Теория Х-Y Д. МакГрегора позволяет понять наличие у менеджера способности влиять на то, как себя ведут сотрудника на рабочем месте, и, тем самым, управлять их поведением. Так, поддаются внешнему контролю следующее: формальность выполнения задания; временные рамки выполнения задания; организация выполнения задания; организационная среда, в которой задание выполняется; контроль; временные ограничения задания и ресурс; стимулирование подчиненного на получение вознаграждения, соответствующего качеству выполнения; стимулирование подчиненного на получение наказания, несоответствующего качеству выполнения; мотивирование подчиненного; самостоятельность выполнения задания и решения проблем в рамках выполняемой работы.

Принимая во внимание вышеперечисленные переменные, Мак Грегор считает, что для понимания анализируемого явления необходимо рассматривать два подхода, которые определяют природу человека, в рамках которых менеджеры управляют подчиненными: принципиально негативный (теория X) и принципиально положительный (теории У). Тем самым, Мак Грегор, анализируя отношения менеджеров к подчиненным, сделал вывод, что восприятие подчиненного основана на знаниях, которые, в конечном счете, и влияют на его поведение и действия по отношению к подчиненным.

Отношение к работникам у менеджеров, которые руководствуются теорией X, основано четырьмя постулатами:

1. Работники на генетическом уровне ненавидят работу и, при любой возможности, ее избегают.
2. Чтобы снизить ненависть работников к работе и заставить их трудиться на благо организации, их надо заставлять, осуществлять контроль и создавать атмосферу неминуемого наказания.
3. Работники стараются избегать ответственность, поэтому контроль должен быть постоянным и жестким.
4. Для работников основным стимулом является гарантированность рабочего места, а честолюбивые помыслы им практически чужды.

В противоположность (теория У) основана на других принципах:

1. Работники относятся к труду в равной степени, как и к отдыху или игре, которые естественны для человека.
2. Люди будут проявлять способности к самоорганизованности и самоконтролю в случае заинтересованности в своей деятельности.
3. Работники осознают ответственность и свободны в принятии решений, которые связанны с работой.
4. У работников высокий уровень изобретательности и воображения, что позволяет принимать неординарные решения.

Теория X отражает авторитарный взгляд, который направлена на прямое регулирование и жесткий контроль всех перечисленных переменны, характеризующих организационное поведение. Основным постулатом этой теории автор выдвинул предположение, что людям требуется принуждение, строгий и постоянный контроль, а также их необходимо стимулировать к добросовестному труду путем наказания, формируя у них страх перед возможным наказанием. Тем самым, менеджеры, которые руководствуются теорией X, считают, что у людей актуализируются низшие потребности. Мак Грегор считает, что среди менеджеров наиболее распространен именно этот подход в открытой или замаскированной форме.

В рамках теории приобретенных потребностей Дэвида Макклеланда формирование определенных типов человеческих потребностей возможно в течении жизни индивида. К приобретенным потребностям он относит:

1. Потребность достижения, которая проявляется в желании разрешения неких сложных задач, достижения большого успеха, стремлении опередить других людей.

2. Потребность присоединения в желании наладить тесные личные взаимоотношения, стремясь не доводить их до конфликта.

3. Потребность власти в желании оказывать влияние на других людей или осуществлять контроль над их действиями, быть за них ответственным, овладеть властью над людьми. (Макклелланд Д., 2007)

Эти потребности начинают формироваться с детства, когда родители развивают у ребенка самостоятельность, оказывают поддержку его начинаниям, и он приобретает потребность в своих достижениях. При установлении теплых отношений между ребенком и другими людьми с подачи взрослого, у ребенка формируется потребность в установлении близких связей. При условии, что ребенок испытывает удовольствие от возможности контролировать поступки других людей, у него формируется потребность во власти.

Д. Макклеланд исследовал человеческие потребности и их влияние на менеджмент на протяжении 20 лет. Автор считал, что люди с развитой потребностью в достижениях, больше, чем другие, становятся предпринимателями. Это обусловлено их потребностью стремиться к лучшим результатам, чем конкуренты и готовностью принимать на себя ответственность в условиях риска. С другой стороны, люди, которые нуждаются в близких межличностных отношениях, могут хорошо «интегрировать», координировать деятельность нескольких отделов компании. Такие работники обладают умением устанавливать психологически комфортные отношения с окружающими.

С достижением высоких уровней в организационной иерархии часто ассоциируется развитая потребность во власти. Так, Д. Макклеланд, который длительное время изучал поведенческие аспекты менеджеров компании А Т&Т, выявил следующее: обладающие этой потребностью, могут сделать карьеру, постепенно поднимаясь вверх по должностной пирамиде. Большинство старших менеджеров имели потребность во власти. Те же, у которых была высокая потребность в достижениях при слабом стремлении к власти останавливались на относительно низких уровнях управления. Причина чего заключалась в важности решения определенных задач для обретения власти, поднимаясь по иерархической лестнице.

Объяснения основополагающих, базовых нужд возможны благодаря теориям содержания мотивации, среди которых выделяются мотивирующие человека к определенным образцам поведения.

Предположение о том, что потребность в достижениях возникает посредством научения и развивается (либо не развивается) в детстве в соответствии с теорией Мак-Клелланда находит свое полное подтверждение в проведенных исследованиях, что подкрепляется наличием потребности в достижениях у людей, работающих усерднее, чем люди, у которых такая потребность отсутствует (при прочих равных условиях).

Возникающее мотивирующее стремление к достижениям уравновешивается желанием избегать неудачи, что объясняет ориентированность поведения на достижение целей средней трудности.

Потребности являются основным мотиватором, заставляющим людей совершать определенные действия. Если данные действия приводят к удовлетворению потребностей, то человек стремится повторить их в будущем. Такое поведение называется законом результата.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы, означающие побуждение к действию или причину поведения человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку (Мескон, Хедоури,2007).

К. Альдерфер предложил модифицированную трехуровневую иерархию потребностей. Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении *потребностей существования*, объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физическиеусловия труда, гарантии сохранения рабочего места, дополнительные блага) (Мескон,2005)

Следующая категория потребностей - *потребности во взаимоотношениях*, то есть потребности быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми. И, наконец, третью группу потребностей составляют *потребности роста*, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации (см. рис. 1.2.).

Рис. 1.2. Потребности ERG-теории (Мескон,2005)

Потребности связи

Потребности роста

Потребности существования

Теория ERG утверждает, что чем меньше удовлетворена потребность во взаимоотношениях, тем выше потребность к существованию и чем меньше удовлетворена потребность в росте, тем выше потребность во взаимоотношениях. Иными словами, если у человека нет возможности удовлетворить потребности высшего порядка, то он возвращается к предшествующим уровням.

Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» - потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов. Мотив является продуктом встречи «внешнего» (стимул) и «внутреннего».

Стимулы выполняют функцию рычагов воздействия или носителей «раздражения», формируя активность определенных мотивов. В практике используются следующие виды стимулов:

1. Принуждение в форме: замечания, выговора, перевода на другую должность, строгого выговора, переноса отпуска, увольнения с работы.
2. Материальное поощрение в материально-вещественной форме: заработной плате и тарифных ставках, вознаграждении за результаты, премии из дохода и прибыли, компенсаций, путевок, кредитов и ссуд и т.д.
3. Моральное поощрение включает в себя удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека в форме: благодарности, почетной грамоты, фото на доске почета, почетном звании, правительственной награды и т.д.
4. Самоутверждение за счетвнутренних движущих сил человека, побуждающих его к достижению поставленной цели без прямого внешнего поощрения: написание научной статьи, авторского изобретения, получение второго высшего образования и т.д. (Мерманн,2007).

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

Еще одним элементом мотивации является вознаграждение, то есть тот положительный результат, все то ценное для человека, что он получает, предпринимая какое-либо действие. (Пономарев,2014)

Вознаграждения для каждого человека индивидуальны, их различают как внутренние и внешние. Внутренние вознаграждения - это удовлетворение от самой работы, чувство самоутверждения, самоуважения, удовольствие от общения. Внешнее вознаграждение зависит от работы косвенно, это признание и уважение коллег, статус работника, премии, заработная плата, похвала начальника, повышение в должности. (Лука,2010)

Уникальность теории мотивации труда заключается в гипотезе о возможности развить путем обучения эту потребность у людей с низким уровнем. Развивается она и в контексте трудовой деятельности, при понимании всех преимуществ, связанных с достижениями.

Теория потребности в достижениях с практической точки зрения более успешна по сравнению с теорией потребностей, основанной на гипотезе А. Маслоу. Это связано с тем, что существует связь между определенными видами трудового поведения и уровнем потребности в достижениях, что актуализирует исследования в индустриально-организационных психологических исследованиях.

А. Маслоу разделял все человеческие потребности на пять основных категорий:

* физиологические потребности: потребность в еде, воде, убежище, отдыхе, сексуальные потребности,
* потребность в безопасности и уверенности в будущем,
* социальные потребности (потребность в причастности): чувство принадлежности к кому (чему) - либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки,
* потребности в уважении: потребность в самоуважении, уважении со стороны окружающих, признании,
* потребность самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей, росте себя как личности (Маслоу,2011).

В таблице 1.2. показана связь разных средств мотивирования с пирамидой Маслоу.

Таблица 1.2

Потребности и их возможности удовлетворения (Маслоу, 2011)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Группы потребностей** | **Форма проявления** | **Средства удовлетворения** |
| Самовыражение | Стремление к достижению результатов | Предоставление творческой работы |
| Признание и самоутверждение | Желание занимать определённое положение в коллективе | Присвоение рангов, званий |
| Принадлежность и причастность | Стремление к установлению дружеских отношений | Формирование неформальных групп |
| Безопасность | Стремление к предотвращению опасных изменений | Создание системы страхования |
| Физиологические потребности | Желание регулярно и качественно питаться | Обеспечение необходимых систем питания |

Отличием теории Мак-Клелланда от других теорий является идея о избирательности людей в своей активности, что основывается на представлениях о возможности успеха в любой ситуации, а также предположение о возможности повышения уровня потребности в достижениях благодаря обучению.

Мотивационная теория подкрепления не рассматривает проблемы потребностей и мышления работников, привлекая внимание менеджмента к анализу взаимодействия поведения сотрудников организации и его последствиями. Тем самым, исследуются проблемы изменения поведения людей в процессе трудовой деятельности, своевременного применения вознаграждения и наказаний.

Для осуществления эффективного менежмента большое значение имеют средства подкрепления за счет комплекса методов, изменяющих поведение сотрудников, что позволяет регулировать поведение. Подкрепление осуществляется за счет закона эффекта, который лежит в основе методов регулирования поведения, когда индивиды стараются повторять модели позитивно подкрепленного поведения, избегая вновь демонстрировать неподкрепляемые действия. В этом случае подкрепление определяется как действия, вызывающие повторения или, напротив, подавления определенных поведенческих стереотипов. Подкрепление рассматривается в четырех основных типах: позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и угасание. При этом, каждому типу подкрепления соответствует реакция менеджмента на поведение работника, представленное желательным или которое не должно повторяться. Различные типы подкреплений представлены на рис. 1.3.

|  |
| --- |
| Рис. 1.3. Изменение поведения посредством подкрепления |

При позитивном подкреплении вознаграждение желаемого поведения сотрудников в форме похвалы за своевременное прибытие на рабочее место, за перевыполнение рабочего задания происходит стимулирование индивидов к повторению подобных действий.

Отказ от нравоучений показывает, что желательное поведение сотрудника приводит к отказу менеджера от применения негативных воздействий к нему, что называется негативным подкреплением. «Правильные» поступки с точки зрения менеджмента совершаются в тех случаях, когда работники стремятся избежать неприятные ситуации и постепенно привыкая к желаемым для организации образцам поведения.

Наказание как негативный результат действий работника, является крайне нежелательным для организации. Например, начальник может сделать выговор подчиненному за несвоевременность выполнения задания. Менеджер рассчитывает, что негативный результат будет воспринято как наказание и повтора в будущем не будет. Данный метод подвергается критикуется за то, что сотрудник, которого наказали, не получает информации о том, как ему следовало вести себя.

Угасание предполагает отказ менеджмента от использования положительного вознаграждения, что не дает должного подкрепления и не может иметь рецидив. Так, например, если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен премий, то он должен понять, что его поведение не позволяет ему добиться желанных результатов.

Использование положений теории подкрепления некоторыми менеджерами позволяет им добиться положительных результатов. Так, например, Джек Уэлч, который был председателем Совета директоров General Electric, именно подкреплению уделял большое внимание. Если его подчиненные могли получить скидки от поставщиков и сообщали ему об этом, он бросал все свои дела и обязательно связывался с подчиненным, чтобы сказать: «Отличные новости! Такого и я не смог бы добиться!» Возможно, именно эффективное использование позитивного подкрепления и сильная мотивация подчиненных способствовали тому, что Дж. Уэлча уважали его подчиненные.

Скорость обучения работников определяется частотой и интервалами подкрепления. Так, выделяют пять типов графиков подкрепления: один - постоянного подкрепления и четыре - частичного, где постоянное подкрепление связано с поощрением каждого проявления желаемого поведения и особенно эффективно на ранних стадиях обучения новым типам поведения, так как каждое усилие сотрудника сопровождается выгодным для него результатом.

Частичное подкрепление используется в ситуациях реальной действительности в условиях занятости менеджера. В данном случае поощрение происходит лишь в определенных случаях. Выделяют четыре основных графика частичного подкрепления: с фиксированным интервалом, с фиксированным уровнем, с переменным интервалом и с переменным уровнем.

Подкрепление с фиксированным интервалом реализуется тогда, когда работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени. Если он демонстрирует надлежащее поведение каждый день, то подкрепление может производиться раз в неделю, например, регулярные выплаты различных бонусов.

Подкрепление с фиксированным уровнем производится через определенное число проявлений желаемого поведения, например, через каждые пять раз. Например, сбор 50 кг помидор будет оплачен работнику в размере 4 $. Большинство сдельных систем оплаты основано на таком графике подкрепления.

Подкрепление с переменным интервалом производится через разные для работника промежутки времени. Например, обход мастера производства цехов с целью объявления личной благодарности наиболее усердных работников.

Подкрепление с переменным уровнем производится через определенные повторы желаемого поведения, например, через 5, 10 или 20 «правильных поступков».

Дополнительные характеристики различных графиков подкрепления представлены в табл. 1.3. Наиболее эффективным является постоянное подкрепление в тех случаях, когда менеджмент стремится к освоению новых образцов поведения сотрудниками, но даже в случае достижения успеха сохраняется высокая вероятность постепенного угасания результата. Частичное подкрепление в течение длительного времени наиболее адекватно задаче поддержания желаемого поведения. Самым эффективным из рассмотренных нами графиков является подкрепление с переменным уровнем, которое позволяет добиться закрепления поведения на длительный срок через значительные интервалы времени.

|  |
| --- |
| Таблица 1.3.  Графики подкрепления |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.График подкрепления | Природа подкрепления | Влияние на поведение при подкреплении | Влияние на поведение при отказе от подкрепления | Пример |
| Постоянный | Поощрение после каждого проявления желаемого поведения | Быстрое обучение новому поведению | Быстрое угасание | Похвала |
| С фиксированным интервалом | Поощрение через определенные промежутки времени | Среднее и нерегулярное поведение | Быстрое угасание | Еженедельная оплата |
| С фиксированным уровнем | Поощрение после получения определенного результата | Быстро приводит к очень эффективному и стабильному поведению | Быстрое угасание | Сдельная оплата труда |
| С переменным интервалом | Поощрение через разные промежутки времени | Умеренно эффективное и стабильное поведение | Медленное угасание | Оценка деятельности и вознаграждение через случайные промежутки времени |
| С переменным уровнем | Поощрение после достижения различных положительных результатов | Очень эффективное поведение | Медленное угасание | Бонусы продавцам, привязанные к числу контактов с покупателями, с нерегулярными проверками |

Так, в качестве примера успешного использования теории подкрепления небольших компаний можно отметить деятельность Parsons Pine Products - крупнейший в мире производитель планок для жалюзи, в которой работают всего 75 человек. Менеджеры фирмы для мотивации и поощрения работников разработали специальные графики позитивного подкрепления, которые включают:

1. Премию за безопасность тому работнику, который в течение месяца не попадал в происшествия, связанные с потерей рабочего времени. Он получает премию в размере четырех почасовых ставок оплаты труда.

2. Ретро-премия за отсутствие инцидентов с рабочими компании, что сэкономило определенные денежные средства, которые направляются на премирование сотрудников.

3. Премия за прилежность при отсутствии прогулов и опозданий в течении месяца в размере восьми почасовых ставок.

4. Премия из прибыли после уплаты налогов в размере 4 % направляются в премиальный фонд, распределяемый между работниками.

Анализируемый план подкрепления эффективного поведения оказался очень действенным. Случаи, когда число несчастных случаев в Parsons Pine Products превышало средние по штату показатели на 86 % уменьшились на сегодняшний день на 32 %. Минимизировались показатели текучести кадров и опозданий на работу, в том числе и прогулы. Этому способствует и то, что график подкрепления выдерживается строжайшим образом, безо всяких исключений.

Анализируя опыт исследований по модификации поведения было выявлено, что поощрения, как подкрепление поведения более действенно по сравнению с попытками изменения поведения человека в форме наказания. Использование наказания в качестве стимулирующего метода формирует деструктивную тревожность, недоброжелательность, враждебность и «уход в себя» как побочные эффекты. Наказание заставляет человека прекратить определенную форму поведения, но не является гарантом правильного поведения. Если прогнозируется нежелательное поведение, то перспектива наказания вынуждает человека вести себя внешне пристойно, что не влечет наказания. В отдельных случаях наказание является необходимым средством подавления социально опасных форм поведения, которые могут угрожать здоровью и жизни других людей. В этих случаях наказание, как форма дисциплинарного воздействия будет малоэффективна и с такими людьми в организации лучше расставаться под благовидным предлогом.

Б. Скиннер в своих исследованиях показал возможности изменять поведение путем подкрепления желательных реакций игнорируя нежелательные. В ситуациях, когда человек не демонстрирует желательной формы поведения, целесообразно использовать метод «шейпинга» при котором первоначально человек получает положительное подкрепление за поведенческую реакцию, которая хоть чем-то сходна с желательной. Затем подкрепление обретает форму устойчивого поведения.

Б. Скиннер и его последователи выявили условия влияния подкрепления: интенсивность и временные характеристики, которые получили название «схемы подкрепления». То есть, поведение зависит от: определенной последовательности, повторяемости, интенсивности и временной близости подкрепления с желательной реакцией.

Исследователи разработали несколько схем подкрепления:

- непрерывная схема заключается в том, что подкрепление происходит после каждой желательной реакции;

- при пропорциональной схеме подкрепление осуществляется после каждой демонстрации человеком желательных реакций;

- при пропорционально-временной схеме по завершении конкретного периода времени, в которое человек демонстрирует желательное поведение;

- случайная схема подкрепления включает в себя желательное поведение, которое подкрепляется время от времени без какой-либо упорядоченности.

Многочисленные эксперименты на животных, проводимые бихевиористами, показали, что вышеперечисленные схемы подкрепления стимулируют и закрепляют желательные формы поведения. Тот же результат был получен в ходе исследования, проводимых на людях.

Так, изменениям поведения людей способствуют: различные формы денежных выплат, которые подкрепляют желательное поведение работников (например, более качественное выполнение своих обязанностей). Исследования денежного стимулирования, проводимые под руководством Г. Юкла, были направлены на изучение эффективности различных схем подкрепления. В частности, более продуктивны работали те испытуемые, которые стабильно находились на сдельной форме оплаты, чем те, кто работал «на окладе», получая почасовую оплату. Исследование результативности обучения показало, что различные формы оплаты влияют на скорость обучения работников электротехническим знаниям: те сотрудники, которые получили почасовую оплату, выполнили только 40% проверочных тестов, а те сотрудники, которые работали сдельно, оказались в 1,5 раза продуктивны. (Кабушкин Н.И., 2002)

Целый ряд исследований подтвердил возможность успешного применения методов подкрепления для изменения различных аспектов поведения в организации. В частности, исследователи показали возможность значительного снижения абсентеизма: в тех организациях, где было введено поощрение для сотрудников за отсутствие пропусков в течении определенного периода (месяца, трех месяцев и т. д.) существенно повысилась не только общая посещаемость, но и сократились пропуски по уважительным причинам (даже по болезни). Манипуляции поощрением позволили Дж. Херманну вместе с коллегами скорректировать поведение «вечно опаздывающих» работников.(Макарова А. О., 2013)

В своих исследованиях Дж. Комаки и его коллеги поставили главную задачу: изменить три параметра поведения продавцов магазина: не оставлять рабочее место, быть приветливыми с покупателями, а также старательно упаковывать продаваемые товары. Обучение заключалось в получасовой вступительной беседе, направленной на объяснение желаемого поведения и его значении в работе продавца. Когда обучаемые в течение определенного срока демонстрировали ожидаемое поведение на 90 % и более (что определялось с помощью экспертной оценки), они получали дополнительный день оплачиваемого отпуска в качестве вознаграждения. Для получения обучаемыми обратной связи о результатах их деятельности, регулярно вывешивались графики, отражавшие поведение продавцов по каждому из параметров. Помимо этого, продавцами периодически заполнялись листки самоотчета, где они сами оценивали свое поведение. В результате данного эксперимента произошли желательные изменения по всем трем характеристикам поведения.(Милкович Джордж Т., Ньюман Джерри М., 2005)

Помимо этого, проводились исследования влияния регулярного вербального (словесного) поощрения со стороны менеджеров в форме высказывания одобрения по поводу безопасного поведения подчиненных в ходе обучения безопасному поведению на рабочем месте. Независимая переменная не только значительно снизила травматизм и аварийность труда, но и вызвала большое одобрение рабочих. (Столяренко А. В., Матюнина М. В., Чумак А. Н., 2016)

Положительный эффект поощрения и установления обратной связи о результатах деятельности был получен и во многих полевых исследованиях. Так, в одной компании менеджеры снабжались рабочими материалами, объясняющими, как применять поощрение и сообщать работникам о результатах их деятельности. Им рекомендовалось вначале, как минимум, дважды в неделю поощрять своих подчиненных, а затем делать это значительно реже и неожиданно. Внедрение программы привело к значительному улучшению целого ряда производственных показателей.(Попова И. М., 2006)

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда.

Данный подход включает управление мотивацией человеческих ресурсов на всех уровнях с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок и в зависимости от стимулов - материальной и нематериальной, денежной и не денежной.

Изменение поведения и ожиданий людей как элемент системного подхода к мотивации персонала основано на положительном подкреплении любого поведения человека, которое способствует улучшению положения дел в организации для его последующего закрепления, повторения и усиления. Данный элемент мотивации также основан на отрицательном подкреплении любого поведения человека, которое способствует ухудшению положения дел в организации для его последующего избегания (Максвелл,2013).

Общий принцип системного подхода заключается в том, чтобы обеспечить заинтересованность человеческих ресурсов в эффективном выполнении заданий, с одной стороны, и оптимизации работ в контексте повышения конкурентных преимуществ организации, с другой. (Минков,2014)

Системный подход к мотивации человеческих ресурсов предполагает учет особенностей мотивации людей на личностном, групповом и организационном уровне. Внедрение системного подхода к мотивации персонала позволит оптимизировать управление человеческими ресурсами и, несомненно, увеличит конкурентные преимущества организации.

1. **Диагностика мотивации трудовой деятельности**

Для определения того, в какой мере мотивационная деятельность способствует эффективности предприятия проводятся исследования трудовой мотивации.

Задачи таких исследований заключаются в:

- анализе результативности и эффективности труда персонала;

- анализ удовлетворенности персонала своим трудом;

- анализ мотивационного аспекта деятельности предприятия.

Для решения этих задач основные методы включают:

- анализ проблем организации;

- анализ документов;

- анализ внешних факторов;

- социологический опрос;

- наблюдение.

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность», где экономическая эффективность в области управления персоналом заключается в достижении целей организации с минимальными затратами на персонал с последующим экономическим результатом стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде; социальной эффективности, как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников в виде оплаты труда, его содержании, возможностях личностной самореализации, удовлетворенности общением с другими сотрудниками).( Столяренко А. В., Матюнина М. В., Чумак А. Н., 2016)

Мотивация в виде процесса включает в себя ряд последовательных этапов:

первый связан с возникновением потребностей;

второй включает в себя поиск путей обеспечения потребности, которая может быть удовлетворена либо подавлена или проигнорирована;

третий определяет цели (направления) действия и средства, позволяющие обеспечить потребность путем выявления необходимого для устранения потребности в получении желаемого в соотношении со своими возможностями;

четвертый олицетворяет реализацию действия при затрате определенных усилий для его осуществления и удовлетворения потребности с некоторой корректировкой целей;

пятый связан с получением вознаграждения за реализацию действия для удовлетворения потребности. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого корректируется мотивация к действию;

шестой этап предназначен для ликвидации потребности путем прекращения деятельности до возникновения новой потребности, или происходит поиск возможности и осуществления действия по устранению потребности.

Эффективность как достижение цели или с наименьшими издержками решение задачи исследовали И. Хентце, А. Каммел и К. Линдерт и, тем самым, определили дифференцированную характеристику экономической и социальной эффективности. С их точки зрения, экономическую эффективность представляет реализация целей организации, и прежде всего производительности труда и рентабельности за счет экономичного использования ограниченных ресурсов персоналом. Социальная эффективность проявляется в возможностях достижения работниками своих целей, характеризуя в процессе руководства удовлетворение ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Помимо этого, социальная эффективность имеет два основных измерения: ориентация на работу и ориентация на отношения с другими людьми.( Пугачев В.П., 2002)

Учитывая различные аспекты управления персоналом, характеристика общей модели эффективности этого рода деятельности должна включать следующие три параметра:

- реализацию задач (экономическая эффективность), производственная деятельность и вклад в общий успех организации;

- восприятие труда (социальная эффективность): удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;

- партиципацию, или участие (социальная эффективность): групповая идентификация, готовность к решению общих задач и сотрудничеству.

В научной литературе вопрос об операционализации эффективности управления персоналом, ее конкретных, эмпирически проверяемых показателях уже разработан. В частности, Е. Витте выделил пять групп таких показателей, из которых первые три характеризуют экономическую эффективность, а четвертый и пятый - социальную:

- эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения спроса);

- материальная эффективность производственного процесса (индикаторы измерения: брак, отклонения от плана, качество продукции, рекламации своевременность поставок);

- нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения: готовность к инновациям, определенность цели, точность и время решения проблемы, преодоление, снятие неуверенности, точность и своевременность информации и др.);

- установки на труд (удовлетворенность трудом, жалобы, инициатива доля потерь рабочего времени, способность брать на себя ответственность и др.);

- установки на отношения с другими индивидами (восприятие влияния, дружба, готовность к кооперации, доверие, согласие, уважение, групповая сплоченность и др.).(Пугачев В.П., 2002)

Экономическая и социальная виды эффективности в отдельных случаях дополняют друг друга, а в других противоречат. Принимая во внимание, что основная задача управления персоналом заключается как в их повышении, так и в оптимизации их взаимоотношений на основе экономической эффективности при решении организационных целей.

Экономическая эффективность ориентирована на коммерческие организации, которые действуют в рыночных конкурентноспособных условиях. Некоммерческие, в том числе государственные, организации являются важным объектом управления персоналом, так как они не ставят задачи получения максимальной прибыли и выживания в конкурентной борьбе. К ним применимо понятие экономической эффективности лишь с существенными поправками в отдельных случаях. Поэтому представляется необходимым использовать более общее понятие «деловая эффективность» для отражения целевой направленности этой важной сферы управления персоналом. Она тождественна экономической эффективности применительно к коммерческим рыночным предприятиям. Достижение деловых целей любой организации с минимальным расходованием ресурсов означает деловая эффективность в рамках управления персоналом некоммерческих организаций.

Тем самым, управление персоналом можно определить, как деятельность, направленную на обеспечение организации требуемым числом сотрудников необходимой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего, экономической), а также социальной эффективности.

Обычно для диагностики мотивации используются прямые и косвенные методы диагностики. Принцип непосредственной оценки представлений человека о причинах или особенностях его поведения лежит в основе прямых методов, который основан на когнитивной репрезентации опыта. Основным недостатком этих методов является то, что они позволяют судить скорее о «кажущихся», чем о реально действующих мотивах деятельности. (Бодалев А.А., Столин В.В., Аванесов В.С., 2000)

Косвенные методы (например, проективные, психосемантические методы, методы оценки через личностный смысл, через искажение объекта перцепции, через реакции на юмор и др.) обладают рядом существенных преимуществ, поскольку позволяют минимизировать социальную желательность и исключить рефлексию мотивационных образований, т. к. для респондента цели процедуры диагностики неочевидны. В качестве недостатков этих методов указывают сложность их валидизации, низкую надежность, отсутствие нормативных данных, влияние интерпретации исследователя на результат диагностики (там же).

По мнению Бодалева А.А, Столина В.В., Аванесова В.С. специфика диагностики мотивации (в том числе и трудовой) связана с ее осознаваемыми и неосознаваемыми компонентами, а также с наличием базисных (диспозиционных) и динамических (ситуационных) образований (2000; Иванников В.А., 2006, 2008).

При разработке новых диагностических процедур необходимо достигать баланса между прямым и косвенным методом оценки, учитывая осознаваемый и неосознаваемый составляющие мотивации, разделяя базисные и ситуационные образования и процессы.

**Список использованной литературы и информационных источников**

1. Базаров Р.Т., Лизинг как основная составляющая современной экономики Международная научно-практическая конференция «Наука и образование в XXI веке, Издательство ТРОО «Бизнес - Наука-Общество», г. Москва, 2013 г, с. 19-21.

2. Базаров Р.Т. Роль консалтинговых услуг в современных условиях экономики, Международная заочная научно-практическая конференция «Современные тенденции в науке и образовании», 2014, Саратов, С. 87-90.

3. Базаров Р.Т., К вопросу инвестиционной политики некоммерческого сектора Республики Татарстан, Сегодня и завтра российской экономики, г. Москва, С. 90-93, 2014 // Горизонты экономики, 2014, № 4(16) - С.45-47.

4. Басырова Э.И., Некоторые аспекты управления промышленным предприятием на основе повышения эффективности использования трудового потенциала «Сегодня и завтра российской экономики», 2009. - №29.

5. Басырова Э.И., Оценка и активизация использования трудового потенциала промышленного предприятия, Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. - 2014. - № 12 (71)ч.1 - С. 111 - 115.

6. Басырова Э.И., Трехуровневая модель системы управления трудовым потенциалом предприятия, Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. - 2014. - № 12 (71) ч.1. - С. 32-40.

7. Батурин Н.А. Современная психодиагностика в России // Вестник ЮУрГУ. – Серия «Психология». – 2008. – Вып. 2. - C. 4–9.

8. Бодалев А.А., Столин В.В., Аванесов В.С. Общая психодиагностика. – СПб: Речь, 2000. – 440 с.

9. Бурменко, Т.Д., 2010г., «Сфера услуг в современном обществе: экономика, менеджмент, маркетинг: учебное пособие», Издательство: Юрайт Москва

10. Бянкина Е. С. Диагностика системы мотивации стимулирования и оплаты трудовой деятельности на примере ООО «ДНС Приморье», г. Уссурийск // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1154-1156. — URL https://moluch.ru/archive/116/31137/ (дата обращения: 07.11.2018).

11. Гареева, А. Р. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании / А. Р. Гареева // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 148.

12. Иванников В.А. Введение в психологию: курс лекций. – 2-е изд. – М.: АСОУ, 2006. – 156 с.

13. Иванников В.А. Мотивационная сфера личности: курс лекций. – М.: АСОУ, 2008. – 112 с.

14. Синетова Р.Г. Повышение социальной сознательности бизнеса - фактор делового успеха//Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук., 2014. № 9. С. 187-189.

15. Синетова Р. Г. Исследование трудовой мотивации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 1866–1870. – URL: http://e-koncept.ru/2015/85374.htm.

16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 c.

17. Куприянов Е.А. Взаимосвязь личностных конструктов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий: Автореф. … дисс. канд. психол. наук. – М.: МГУ, 2007. – 25 с.

18. Левин К. Динамическая психология. – М.: Смысл, 2001. – 527 с.

19. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М. : Смысл; Академия, 2004. – 352 с.

20. Литовченко С.Е., Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. - С. 20.

21. Маслоу, Х.А., 2011г., «Мотивация и личность», Издательство: Питер.

22. Менеджмент в торговле: учебник / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий. М., 2012. 334 с.

23. Музыченко В. В. Управление персоналом/ В. В. Музыченко — М.: Академия, 2011. – 442 с.

24. Тишкина Т.В. Совершенствование механизма формирования системы управления предприятием//Электронное научно-практическое издание «Экономика и социум». - вып.№1(10). - 2014 URL: http:// www.iupr.ru

25. Тишкина Т. В. Перспективы развития взаимодействия государства с частным сектором // Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции «Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные закономерности». - Саратов.: из-во ЦПМ «Академия Бизнеса», 2014. - С.110-114с.

26. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Под ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2004. – 608 с.

27. Шмелев А.Г. Тест как оружие // Психология: журнал Высшей школы экономики. – 2004. – Т. 1. – №2. – С. 40–53.

28. Филип Котлер. Основы маркетинга. Основы маркетинга Краткий курс. ФИЛИП КОТЛЕР. Издательский дом «ВИЛЬЯМС» Москва Санкт-Петербург Киев 2007. - 656 с.

29. Бёргин Э. Глава 5. Феномен Милтона Фридмена // Великая революция идей: возрождение свободных рынков после Великой депрессии. - Мысль, 2017. - С. 177-214. - 328 с.

30. Файдор М. Ответственность бизнеса // Деловой вестник. 2008 № 5 С. 67.

31. Фридман, А. Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2015. - 480 с.