К вопросу о методах мотивации сотрудников

Зубарев Ю.Н., д-р с.-х. н, профессор, заведующий кафедрой общего земледелия и защиты растений, ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет», Пермь, Россия

Аннотация. Статья посвящена теоретическим подходам к мотивации и анализу методов мотивации сотрудников. Изучение существующих подходов к трактовке феномена мотивации позволяет выявить его основные характеристики. В заключении, на основании поведённого анализа методов мотивации систематизируется основные преимущества и недостатки каждого метода.

Ключевые слова: мотивация, методы мотивации, управление персоналом.

On the issue of employee motivation methods

Zubarev Y.N., doctor of agricultural sciences, professor, head of the department of general agriculture and plant protection, Perm State Agrarian-Technological University, Perm, Russia

Annotation. The article is devoted to theoretical approaches to the motivation and analysis of employee motivation methods. The study of existing approaches to the interpretation of the phenomenon of motivation allows you to identify its main characteristics. In conclusion, based on the behavioral analysis of the methods of motivation, the main advantages and disadvantages of each method are systematized.

Keywords: motivation, methods of motivation, personnel management.

Мотивация сотрудников – это внутреннее побуждение их к эффективной качественной работе и заинтересованности результатами своего труда.

Мотивацию как явление различные авторы трактуют по-разному:

1. Как перечень факторов, которые направляют и поддерживают, то есть определяют поведение[1];
2. Как перечень мотивов[2];
3. Как побуждение, которое вызывает активность личности и определяет её направленность[3].

Как отмечает А.П. Егоршин, мотивация персонала - это постоянное признание подвигов и личных заслуг отдельно взятых сотрудников[4].

Мотивационную модель можно представить в виде определённого цикла (рис. 1).

Потребности являются «стартером» определённого поведения индивида. В конце процесса мотивации располагается вознаграждение, которое определяется как нечто, что способствует удовлетворению потребностей.

Рис. 1 – Модель мотивации[5]

[1] Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2016. С. 49.
[2] Власова Е., Копачевская Т. Система мотивации: как привлечь и удержать // Управление персоналом. 2015. № 8. С. 20.
[3] Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Наука, 2017. С. 14.
[4] Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: Инфра - М, 2016. С. 86.
[5] Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: Инфра М, 2014. С. 48.

Мотивация работников – процесс, который важнее производить ещё в момент непосредственной трудовой деятельности, так как исследователи доказали, что наилучшей мотивацией является промежуточная, а не по завершению всех работ. Её необходимо осуществлять периодически, только так можно получить хорошие результаты от своих сотрудников, поскольку все они будут уверенными в своей защищённости и у них будут возможности для самоутверждения. Главное правило: только успех сотрудников может принести успех всему делу.

Мотивация персонала заключается в соблюдении предписанных правил и норм, которые включают в себя следующее.

Мотивация всего персонала не может осуществляться без постоянного поощрения выполняемой ими работы. Только после того, как работник ощутил свою значимость и вклад в общий процесс, он может быть нацелен на результат. Отдельная мотивация некоторого персонала возможна при помощи следующих средств и способов - выделение отдельного просторного кабинета или офиса, участие в крупнейших и значимых переговорах, а также командировки заграницу. Все эти поощрения, не что иное, как способ стимулирования персонала. Но следует обратить внимание, что, если давать безграничную свободу одному персоналу, будут ущемлены права других. А это может повлечь за собой массовое увольнение сотрудников.

Лучше сделать мотивацию персонала не запланированной, так как именно такое поощрение заставит сотрудников лучше работать, а не ждать ежемесячной надбавки к зарплате. Не нужно долгое время ждать, после того, как работник принес компании пользу. Полезнее сразу выделить его заслуги, пусть даже и скромным денежным поощрением, это принесет пользы в общее дело больше, чем получение солидной денежной премии, но спустя большое количество времени.

Главными функциями мотивации выступают:

- побуждение к деятельности;
- направление действий;

- поддержание и контроль поведения.

Многоаспектность и сложность вопросов мотивации обусловливает множество подходов к определению ее природы, сущности, структуры, а также к методологии ее исследования.

Все концепции мотивации разрабатывались в двух кардинально отличающихся между собой теоретико-методологических традициях. Первая традиция объединяет бихевиористские и когнитивистские подходы, являющиеся строго экспериментальными и построенными в традициях естественно-научного знания. Вторая объединяет психоаналитические и гуманистические концепции, которые в большинстве своем авторы этих концепций разрабатывают и применяют в практической деятельности без каких-либо экспериментальных проверок. Кратко охарактеризуем эти подходы.

Изначально вопросы заключались не в том, оказывают ли влияние потребности и мотивы на поведение человека, а в том, именно какие базовые потребности поведение запускают. Предлагалось много разных перечней и классификаций потребностей.

Представители психоаналитического направления обратились первыми к проблемам неосознанных мотивов, которые движут поведением человека. Тем не менее, они недооценивали значение базовых процессов мотивации в личности. Были предложены стремление к превосходству, целый перечень психогенных потребностей, потребности в межличностных контактах, потребности в автономии, поиски смысла.

Впоследствии универсальное стремление к превосходству нашло свое отражение в теориях самореализации, актуализирующейся тенденции, самоактуализации, самодетерминации, мотивации эффективности. Подчеркивалось сходство между желанием превосходства и мотивацией эффективности как внутренне подкрепляемой потребностью все дальше двигаться в овладении новыми умениями и знаниями.

Проблемы намерений и целей деятельности активно разрабатывались европейскими исследователями начиная с 1910 года XX века. В

зарождающуюся психологию волевых процессов была введена категория детерминирующей тенденции. В 1930 - 1940 гг. К. Левиным была произведена разработка понятий «намерения» и «квазипотребности», им же предложена важная для мотивации дифференциация между процессом постановки целей (упор на выбор целей) и стремлением к целям (упор на планировании деятельности). «Постановка целей» касается вопросов того, какие цели субъектом будут выбраны, и, таким образом, рассматривается ожидаемая ценность выборов, которые доступны. «Стремление к целям» представляет из себя поведение, которое направлено к поставленным целям, и, таким образом, касается вопросов определения намерений и движения по направлению к выбранным целям. Позже в работах школы К. Левина в рамках исследования притязаний и их уровней были получены интересные выводы, связанные с процедурой выбора этих целей[6].

В трудах исследователей бихевиористского направления активно разрабатывалась идея того, что мотивы – это образования, прижизненно формируемые. Спектр анализа причин переместился с внутренних гипотетических сил на влияние окружающих. Это внесло существенный вклад в разработку детерминант поведения, мотивированного внешне.

Принявший позднее эстафету бихевиоризма Б.Ф. Скиннер также основывался на том, что ответственность за поведение несут лишь внешние факторы. Он настаивал, что поведение определяют объективные внешние факторы и цель состоит в том, чтобы исследовать эти источники, подкрепляемые извне, чтобы понять, откуда взялось это поведение и каким образом возможно его изменить[7]. Согласно закону эффекта, поведение, приводящее к хорошим результатам, закрепляется и имеет свойство повторяться, тогда как поведение, которое привело к негативным последствиям, имеет свойство угасать и прекращаться.

При всем своем многообразии когнитивный подход к проблемам мотивации, который пришел на смену бихевиоризму, более 50 лет

[6] Иванова С. Мотивация на 100 %: А где же ее кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. С. 42.
[7] Скиннер Б.Ф. Радикальный бихевиоризм. М.: Букинист, 2014. С. 47.

доминировавшему в академической науке США, имеет некоторые общие черты с бихевиоризмом. В рамках когнитивного направления мотивация трактуется как когнитивно-аффективный процесс, который направлен на поддержание и стимулирование поведения, ставящего перед собой некоторую задачу. В отличие от бихевиористского направления, в трудах когнитивного направления основной фокус исследований находится в сфере внутренней мотивации, являющейся базовой, и потому ее не нужно «формировать» в традиционном смысле бихевиоризма, а можно только стимулировать ее развитие. В качестве когнитивных предикторов мотивации достижения предлагалось несколько конструктов: каузальные атрибуции и локус контроля; стиль объяснения неудач и успехов; типы представлений о способностях (данностный – прибыльный); вера в собственные способности выполнить определенную деятельность или самоэффективность; воспринимаемый контроль и другие.

Гуманистические психологи представили новое видение мотивации, которое исходило из представлений об активной сущности человека, способного влиять на свою жизнедеятельность, быть за нее ответственным. Они считали, что человеку мотивация личностного (а также интеллектуального) роста присуща изначально, она не поддается гомеостатическому принципу удовольствий. Рассмотрим подробнее вклад А. Маслоу и К. Роджерса в исследование проблем мотивации личности.

А. Маслоу – известный создатель иерархической концепции потребностей, которая получила название «пирамиды потребностей». Согласно учению А. Маслоу, личность имеет множество различных потребностей, делящихся на пять основных уровней:

- физиологические потребности, которые нужны для выживания личности;
- потребности в уверенности в будущем и безопасности;
- потребности в причастности и принадлежности;
- потребности в признании и самоутверждении;

- потребности в самовыражении[8].

Располагая потребности по уровням пирамиды, А. Маслоу хотел сказать, что, прежде всего, требуют удовлетворения потребности физиологические, а после того, как они удовлетворяются, появляется необходимость удовлетворения потребностей более высоких уровней.

К. Роджерс – еще один из видных представителей гуманистического направления, которое получило название «третьей силы» и бросило вызов бихевиоризму и психоанализу, также отстаивал позицию о том, что человек - существо активное, ориентирующееся на отдаленные задачи и способное вести к ним себя, а не существо, раздираемое силами, которые находятся за рамками его контроля (как это было принято во фрейдизме). К. Роджерс создал гипотезу, в соответствии с которой, все человеческое поведение регулирует единственный объединяющий мотив, который он назвал тенденцией к самоактуализации. Этот важнейший мотив в жизнедеятельности личности заключается в актуализации, то есть сохранении и развитии всех своих способностей, в максимуме выявления в своей личности лучших качеств, заложенных изначально в ней[9]. Эта базовая тенденция – единственная мотивационная конструкция, постулированная К. Роджерсом.

По мнению С.А. Шапиро, К. Роджерс и А. Маслоу сходятся по принципиальным вопросам, хотя и используют несколько разные термины. К. Роджерс и А. Маслоу принципиально согласны в том, что представляет из себя личность, двигающаяся по пути самоактуализации. Разница между ними заключается в том, что по К. Роджерсу путь самоактуализации предполагает и поддержание, и улучшение жизнедеятельности, а по А. Маслоу эта тенденция предполагает только улучшение жизнедеятельности, а ее поддержание выступает как функция выживания. Тем не менее, А. Маслоу самоактуализация трактуется намного шире: она включает, помимо приверженности целям, работе и любимому делу, разнообразные характеристики здоровых психически, духовно и нравственно развитых личностей. Вот почему, возможно, он считает,

[8] Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2015. С. 121.
[9] Роджерс К. Становление личности. М.: ЭксмоПресс, 2011. С. 129.

что самоактуализация очень редкое явление и достигают ее менее 1 % от всего населения[10].

В России проблематика мотивации также активно исследовалась. Вообще следует отметить, что особенность отечественных взглядов к изучению проблем мотивации заключается в том, что ее авторы трактуют как ценностно-целевое образование, основной функцией которого является побуждение к деятельности. Исследования велись главным образом в русле общетеоретического деятельностного подхода и в русле анализа мотивации по конкретным предметным деятельностям. В рамках первого направления имеются достаточно разноообразные труды, касающиеся изучения общей проблематики мотивации, ценностной и смысловой сфер личности и саморегуляции, а также исследования отдельных составляющих и компонентов мотивации достижения - уровня притязаний, волевых процессов, специфики мотивационной регуляции мыследеятельности, целеполагания, принятия решений. Значительно меньше внимания до последнего времени уделялось мотивации к труду.

Методы мотивации сотрудников должны быть разработаны так, чтобы сотрудники имели заинтересованность трудиться на данном предприятии. А это будет являться возможным, если сотрудникам создадутся все условия для спокойной трудовой деятельности и роста по карьерной лестнице. Подобная политика предприятия будет способствовать сокращению текучести кадров до минимума, потому что за хорошую заработную плату и расширенный список выплат, будет держаться любой сотрудник. Наиболее оптимально такая система прослеживается в государственных учреждениях, у служащих которых не высокий уровень заработной платы и единственный инструмент удержать служащих – это гарантия им дополнительных мер стимулирования.

Главными традиционными методами мотивации являются:

- заработная плата;

[10] Шапиро С.А. Мотивация. М.: Гроссмедиа, 2015. С. 84.

- премия;
- применение взыскания.

Заработная плата – это денежные выплаты, полагающиеся сотрудникам в качестве компенсации за его работу.

Премия – это поощрение сотрудника за работу выше ожидаемых результатов, устанавливающаяся помимо заработной платы.

Отдельно хотелось бы остановиться на применении взыскания или наказания как метода мотивации персонала.

Руководство различных предприятий применяет различные способы, чтобы мотивировать персонал. Кто-то думает, что использование штрафов и взысканий будет способствовать наилучшей трудовой деятельности персонала, для других же допустимы лишь поощрения, треть - стараются найти что-то среднее. Необходимо отметить, что наказания могут быть совершенно разными, и их жесткость зависит от характера провинностей. Наказание - это инструмент недопущения в будущем поступков или халатного отношения к труду, могущих повлечь за собой потери в бизнесе. Таким образом, наказание необходимо рассматривать как метод мотивации сотрудников. Ведь посредством взысканий, можно оградить работника от его дальнейших неверных действий, а также подобные меры пресечения могут явиться хорошим уроком для всего остального персонала[11].

Таким образом, любое проявление наказания есть не что иное, как забота руководителя о своих сотрудниках, чтобы они ни совершали необдуманных поступков и тщательно планировали свою деятельность. Помимо прочего, этими действиями можно управлять производственным процессом, и направлять его в нужное русло.

При вынесении вердикта, руководство обязано дать обоснование своему решению и донести его до всего персонала. Наказание как метод мотивации сотрудников сработает только в том случае, если оно будет публичным. Материальное наказание является возможным только тогда, когда неверными

[11] Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. 2014. № 7. С. 36.

действиями работника причинен материальный ущерб предприятию. Как отмечает Ю.Н. Богданов, в большинстве же ситуаций, вполне хватает лишь устных высказываний недовольства, чтобы работник пошел на исправление[12].

Дополнительными традиционными методами мотивации выступают:

- выдача ссуды по сниженным процентным ставкам или рассрочки по ссуде;
- кратковременные отгулы по уважительным причинам - похороны, регистрация брака;
- выплаты материальных пособий в связи со смертью членов семьи;
- предоставление бесплатного питания;
- выплаты так называемой 13 заработной платы;
- выплаты выходных пособий;
- выплаты стажерам;
- оплата стоимости нахождения в домах отдыха и детских лагерях;
- ремонты, замены производственного оборудования или организационной техники.

Говоря о новых методах мотивации, необходимо отметить, что мотивация персонала подразделяется на следующие направления: материальные денежные выплаты, материальные не денежные выплаты, нематериальные методы мотивации.

К новым методам мотивации, которые относятся к материальным денежным выплатам, можно отметить:

- пониженные ставки на приобретение акций организации;
- получение страховых медицинских полисов расширенного образца;
- долевое погашение туристических страховок;
- предоставление возможностей посещения тренингов, курсов дополнительного образования за счет предприятия;

[12] Богданов Ю.Н. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. 2013. № 11. С. 17.

- предоставление дополнительных оплачиваемых отпусков работникам, находящимся на заочном обучении в ВУЗе;
- единовременные выплаты в связи с профессиональными праздниками или юбилеями;
- оплата дорожных чеков;
- оплата аренды квартиры;
- оплата затрат на бензин и сотовую связь.

К новым методам мотивации, которые относятся к материальным не денежным выплатам, можно отметить:

- бесплатное предоставление печатных изданий, необходимых сотрудникам для выполнения трудовых обязанностей;
- покупка продукции, производящейся в данной компании, по сниженной стоимости;
- предоставление бесплатных билетов на культурные, массовые мероприятия.

Также можно выделить следующие методы мотивации:

– изменение графиков работы на удобные для персонала;
– стремительное карьерное продвижение;
– расширение должностных полномочий и различных привилегий;
– постоянные письменные или устные похвалы;
– принятие участия в важных деловых переговорах;
– непосредственные коммуникации с высшим руководством.

Чтобы методы мотивации сотрудников могли работать, важно сделать их не общими для всего персонала, а подстроить их под каждого конкретного работника. Ведь кому-то значимо получить оплату детских дошкольных учреждений, а для кого-то значимо получить членство в фитнес - клубе и пр.

Вознаграждение персонала – главная составляющая мотивации трудовой деятельности, поэтому рассмотрим его подробнее.

Вознаграждение персонала – это один из инструментов стимулирования трудовой деятельности, который основан на сопоставлении требований производственного процесса и эффективности труда.

Правильно рассуждать, что вознаграждение работников - это все затраты, которые несет организация в отношении к конкретному сотруднику на основании трудового договора. Даже оборудование рабочих мест необходимо считать вознаграждением.

Грамотно определить вознаграждение - особый вопрос, стоящий перед руководством и кадровой службой. С одной стороны, вознаграждение призвано мотивировать работника, с другой, – не должно его расслаблять, при этом удовлетворять и находиться в гранях разумного относительно прочих вознаграждений на рынке труда[13].

Заработная плата, несомненно, самая значимая составляющая вознаграждения для работника. Но если ему не нравится рабочий коллектив или обстановка на рабочем месте, если он не получает удовлетворения от своего труда, то долго он не продержится в данной организации.

К примеру, интернет «пестрит» различными вакансиями, где необходимо заниматься активным поиском клиентов или ездить в командировки, обычно предлагают хорошую заработную плату, но мало кто претендует на все эти вакансии, они не устраивают многих с точки зрения социально-психологических факторов. Поэтому вознаграждение следует рассматривать как совокупность ценностей, важных для работника, а у разных людей разные ценности.

Каждая организация разрабатывает свою систему вознаграждения, основывающуюся на целях организации, руководящей политике и управлении ресурсами, имеющимися в наличии. Вот почему не имеется универсальных рекомендаций, каким образом выстроить эту систему. При разработке системы вознаграждения важно понимать, что не существует систем идеальных и не следует их изобретать, а, наоборот необходимо хорошо представлять

[13] Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 2012. С. 123.

действующие системы вознаграждения, их плюсы и минусы для того, чтобы все это было можно учесть.

Система вознаграждения персонала должна тесным образом связываться с итогами общей деятельности организации и личным вкладом каждого конкретного сотрудника в коллективную работу. Подобная система способствует формированию определенных возможностей:

– есть возможность рассчитать размеры вознаграждения любого из работников, руководствуясь не только размером заработной платы, но и суммой дивидендов, которые получила организация;

– важно учитывать действия органов государственного управления, относящихся к регулированию рынка труда и распределению денежных средств, которые предназначены для выплат заработной платы.

Рассмотрим основные методы системы вознаграждения персонала, помимо заработной платы:

1. Премирование сотрудников за особые заслуги.

Метод вознаграждения персонала, который распространен повсеместно - это выплаты денежных средств за отлично проделанную работу. Но отследить ее исполнение возможно только тогда, когда изначально были оговорены объемы работы и решаемых задач. Как правило, к таким критериям относятся:

- экономический рост подразделения или предприятия в целом;
- эффективно проведенные переговоры и подписание договора;
- выполнение работ ранее намеченных сроков.

Каждое предприятие устанавливает свои рамки правила, в соответствии с которыми производится выплата премий.

2. Дополнительное денежное финансирование сотрудников в виде членства в спортивных секциях и клубах.

Многие работодатели, старающиеся поддержать принципы здорового образа жизни в рабочем коллективе, вводят дополнительные меры стимулирования за занятия спортом. Также финансируют тех сотрудников,

которые не ходят на больничный и не пользуются дополнительными выплатами на медицинское обслуживание.

3. Индивидуальное стимулирование по личным достижениям и запросам.

Иногда так бывает, что в процессе работы могут стать необходимыми личные умения или качества работника, которые ранее не требовались. Например, сотрудник учил французский язык и в рабочем процессе данные знания ему не были нужны, но у организации появились французские партнеры и знание французского языка может теперь пригодиться. Тогда работодатель может назначить дополнительную премию.

4. Вознаграждение сотрудников с помощью социальной политики предприятия.

К важнейшим позициям любого стимулирования принято относить:

- учет всех социальных выплат и льгот, положенных по законодательству. К ним относятся пенсионное страхование, оплата больничных листов или выплаты по уходу за детьми и многие другие. Эти выплаты могут иметь отличия в отдельно взятом субъекте РФ;
- выплаты дополнительных пособий работникам и членам их семьи по локальной нормативной документации организации.

Необходимо сказать, что любая социальная политика организации - это совокупность выплат и мероприятий, которые направлены на улучшение жизнедеятельности персонала.

Прекрасным вознаграждением сотрудников могут являться специально обустроенные комнаты отдыха, посещать которые работники могут в специально отведенный период времени. Подобные «минутки релаксации» будут способствовать быстрому восстановлению сотрудниками своих сил и следующему началу работы с еще большим энтузиазмом, так как обстановка «комнат релаксации», имеет схожесть обстановкой дома и дает больше возможностей для быстрого расслабления и последующего восстановления.

Также к социальной политике предприятия можно отнести и организацию совместных мероприятий, способствующих сплочению

коллектива. Следовательно, снизится текучесть персонала, и взаимопонимания между членами коллектива будет больше. Данные мероприятия направлены на снятие утомления от работы и установление новых доверительных контактов[14].

Лучше всего организовывать корпоративные поездки на природу, таким образом появляется возможность совмещения коллективных тренингов и расслабления после тяжелых трудовых будней. Они обеспечат оптимально сплоченный коллектив и командный дух.

Для многих работников не играет роли место проведения мероприятия, главное для них - это программа мероприятия и дружеская атмосфера на нем.

5. Использование вознаграждений, не требующих дополнительных денежных средств от организации.

Если организация еще относительно молода или только набирает оборот, есть возможность поиска стимулирования сотрудников с помощью нематериальных методов. Эти способы особо актуальны для некоммерческих и бюджетных организаций, которые только были созданы или располагают ограниченным бюджетом.

К нематериальным методам вознаграждения сотрудников можно отнести:

- письменные грамоты и благодарности;
- переходящее звание или кубок «Лучший в профессии»;
- предоставление права брать на обучение учащихся или проводить мастер-классы;
- расширение полномочий работника и включение в них, к примеру, такого положения как «советник по техническим вопросам»;
- налаживание системы взаимосвязей между персоналом и руководителями. Доверительное отношение к персоналу со стороны руководителей всегда являлось дополнительным стимулированием для работников. Персонал будет с уважением относиться к руководству, если будет

[14] Бирюков Г.Н. Чтобы усилить заинтересованность в результатах работы // Человек и труд. 2016. № 8. С. 63.

знать, что руководство не завышает планку перед ним и ставит задачи, вполне выполнимые.

Как показывает практика, не только материальное вознаграждение персонала дает возможность добиться хороших результатов. Зачастую большую роль играет слаженная команда и сплоченный коллектив, который будет выполнять общее дело и ставить решение общих задач в ряд личных перспектив.

С помощью нематериальных методов вознаграждения персонала может гарантироваться оптимальный социально-психологический климат в коллективе. Работники будут доверять руководству, которое ставит их интересы наравне с интересами организации.

Таким образом, использование системы вознаграждения для персонала обязательно, так как немотивированные сотрудники теряют командный дух и собственную работоспособность.

Библиографический список

1. Бирюков Г.Н. Чтобы усилить заинтересованность в результатах работы // Человек и труд. 2016. № 8. С. 61-65.

2. Богданов Ю.Н. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. 2013. № 11. С. 14-19.

3. Власова Е., Копачевская Т. Система мотивации: как привлечь и удержать // Управление персоналом. 2015. № 8. С. 19-25.

4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: Инфра-М, 2016. 463 с.

5. Иванова С. Мотивация на 100 %: А где же ее кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 288 с.

6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2016. 512 с.

7. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Наука, 2017. 191 с.

8. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2015. 352 с.

9. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. 2014. № 7. С. 35-37.

10. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 2012. 264 с.

11. Роджерс К. Становление личности. М.: Эксмо-Пресс, 2011. 223 с.

12. Скиннер Б.Ф. Радикальный бихевиоризм. М.: Букинист, 2014. 128 с.

13. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: Инфра-М, 2014. 247 с.

14. Шапиро С.А. Мотивация. М.: Гроссмедиа, 2015. 354 с.

References

1. Biryukov G.N. To increase interest in the results of work // Man and Labor. 2016. No. 8. P. 61-65.

2. Bogdanov Yu.N. Personnel Motivation // Quality Management Methods. 2013. No. 11. P. 14-19.

3. Vlasova E., Kopachevskaya T. Motivation system: how to attract and retain // Personnel management. 2015. № 8. P. 19-25.

4. Egorshin A.P. Motivation to work. M.: Infra-M, 2016. 463 p.

5. Ivanova S. Motivation for 100%: And where is its button? M.: Alpina Business Books, 2015. 288 p.

6. Ilyin E.P. Motivation and motives. St. Petersburg: Peter, 2016. 512 p.

7. Kovalev V.I. Motives of behavior and activity. M.: Science, 2017. 191 p.

8. Maslow A. Motivation and personality. St. Petersburg: Peter, 2015. 352 p.

9. Mahort N. Problem of motivation in labor activity // Personnel Management. 2014. No. 7. P. 35 - 37.

10. Peters T., Waterman R. In search of effective governance. M.: Progress, 2012. 264 p.

11. Rogers K. Formation of personality. M.: Eksmo-Press, 2011. 223 p.

12. Skinner B.F. Radical behaviorism. M.: Bukinist, 2014. 128 p.

13. Utkin E.A. Motivational management. M.: Infra-M, 2014. 247 p.

14. Shapiro S.A. Motivation. M.: Grossmedia, 2015. 354 p.