

# МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ТОЛЬЯТТИНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА В Г. СЫЗРАНИ)

© 2012

**Н.В. Богданова**, старший методист

*Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)*

---

*Ключевые слова:* мотив, мотивация, стимуляция, внутренняя и внешняя мотивация, манипуляция.

*Аннотация:* Важность проблем мотивации трудовой деятельности заключается в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, личностных качеств, взаимосвязанных с ней (в данном случае мотивации), есть возможность более эффективно управлять персоналом, повышая тем самым производительность труда и конкурентоспособность организации.

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни. Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

В настоящее время в нашей стране наблюдается кризис труда. Труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. В таких условиях не может идти речи ни о высокопроизводительном и эффективном труде, ни о росте квалификации работников и развитии их инициативы, ни о формировании сильной трудовой мотивации.

В связи с этим возникает *проблема*: как в условиях не-

достаточного финансирования, отсутствия технической и материальной базы обеспечить эффективную мотивацию сотрудников организации.

Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить это отношение в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие.

Любой руководитель всегда осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Иногда такая политика бывает успешной,

хотя, по существу, она не верна. К сожалению, некоторые руководители редко принимают в расчет социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер. [6]

Мотивация, как процесс, нашедший широкое применение в менеджменте, относительно молода. Различные теории мотивации и разработанные по ним рекомендации существуют всего лишь третье десятилетие. По большей части они противоречивы, спорны, хотя и содержат основы, полезные на практике. Однако многие вопросы направленности и трудовой мотивации так и остаются нерешенными.

Проблемы мотивации освещены в трудах отечественных ученых: С.Л. Рубинштейна, Б.Г.Ананьева, А.Н. Леонтьева, А.Г. Здравомыслова, К.К. Платонова, В.Н. Мясищева, Л.И. Божович, Б.И. Додонова, Б.А. Сосновского, П.М. Якобсон, Е.П. Ильина, В.Д. Шадрикова и др. Среди зарубежных авторов весомый вклад в разработку проблемы внесли: Э. Мейо, А. Маслоу, Р. Коуз, А. Анчиан, П. Хейне, М. Вебер, К. Менгер и др. [8].

Со времен Адама Смита традиционно считается, что если работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. Труд часто рассматривается лишь как средство заработка. Между тем, практика управления свидетельствует о том, что оплата труда является необходимым, но недостаточным условием мотивации трудовой деятельности.

По данным американского психолога Фредерика Герцберга мотивы, вызывающие удовлетворенность работой, связаны с содержанием работы и внутренними потребностями личности в самовыражении, в то время как факторы, вызывающие неудовлетворенность, связаны с недостатками работы и внешними условиями. Зарплата позволяет только снизить степень неудовлетворенности работой, но лишь в слабой мере побуждает к ней.

В соответствии с теорией Абрахама Маслоу наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть, не действует как фактор мотивации. Будучи удовлетворенной, материальная потребность перестает быть актуальной и уступает место потребностям более высокого уровня, связанным с безопасностью, общением, социальным положением, реализацией своих возможностей. [1]

Наиболее полно отражающим истинную природу мотива является определение, данное Е.П. Ильиным: мотив (от лат. *movere* — приводить в движение, толкать) — сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них основанием (обоснованием).

Выдающийся отечественный психиатр, невропатолог и психолог В.Н. Мясищев говорил, что результаты, которых достигает человек в своей жизни, лишь на 20-30% зависят от его интеллекта, а на 70-80% — от мотивов, которые у этого человека есть, и которые побуждают его определенным образом вести себя [5].

Наряду с понятием мотива в психологии используется понятие мотивации. Впервые слово «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910). Затем этот термин прочно вошел в психологический обиход для объяснения причин поведения человека и животных.

В настоящее время мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае — как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен; Ж. Годфруа, 1992), в другом случае — как совокупность мотивов (К. К. Платонов, 1986), в третьем — как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятель-

ности (И. А. Джидарьян), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Виллонас) [18].

Необходимо развести понятия «мотивация», «стимуляция» и «манипуляция», которые все вроде говорят об одном, но каждое о разном.

*Мотивацией* мы можем назвать внутреннее желание человека сдвинуться с места с целью или чего-то получить или чего-то избежать. Поэтому на практике применяется два вида мотивации — достигательная (через благодарность, премирование, повышение в должности и др.) и избегательная (с использованием наказаний, штрафов, увольнений).

*Стимуляция* является внешним воздействием на человека с целью получить от него желаемое поведение. Словом *stimulus* в Древнем Риме обозначали заточенную палку, которой погонщики кололи быков, причиняя им боль. Стимул дает ожидаемый эффект, если он соответствует мотивации сотрудника. Если стимул не совпадает с мотивацией, то он имеет краткосрочное влияние или вообще не дает эффекта.

*Манипуляция* — навязывание одной стороной своих правил игры при соглашении другой стороны на невыгодные для себя условия, на принятие решения во вред своим интересам. В манипуляциях важна сиюминутная выгода, а не долгосрочные отношения. К сожалению, российские руководители не могут удержаться от безудержного манипулирования людьми, что является помехой в управлении [13].

Трудовая мотивация как система мотивов, отражающих потребности, удовлетворяемые с помощью трудовой деятельности, динамична. Ее изменение так же, как и мотивов, происходит в зависимости от изменения личности работника (например, системы его ценностных ориентации) и окружающей его социальной действительности [11].

Н.К. Семенов подчеркивает, что о мотивации можно сделать заключение, только наблюдая за поведением или высказываниями людей, представляющих собой ресурс, в корне отличающийся от всех других, которыми менеджер управляет [27].

Результативность любого специфического воздействия на работников зависит от индивидуума и возникшей конкретной ситуации. В идеале руководители должны изучить подчиненных так хорошо, чтобы они могли ухватить свои методы работы и подходы к работникам с их индивидуальными качествами. Исследования поведения людей показывают, что они стремятся быть похожими друг на друга в большей степени, особенно в сфере мотивации потребностей и мотивов поведения [32].

Грамотные руководители знают: нет негативного результата, есть просто результат, с которым надо работать, и тогда поражение оборачивается победой. Поэтому никогда не следует снижать внутреннюю мотивацию персонала. Но и опираться исключительно на нее нельзя. Потому что человек — существо социальное и потребность в признании в нем чрезвычайно сильна [1].

Мотивация человека постоянно меняется, она возрастает при успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Это зависит от преобладающего типа мотивации: «мотивации ОТ» или «мотивации К». «Мотивация ОТ» — это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т. д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т. д. «Мотивация К» — это мужской тип мотивации, направленный на поиск резервов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если человек ориентируется на «ОТ», то он, как правило, заикнется на прошлом и своих проблемах, если для него важнее «К», то он устремлен в будущее, ориентируется на достижения, одновременно уходя от текущих проблем [10].

Несмотря на использование одинаковых теорий мотивации труда, созданных в основном зарубежными учеными, подходы к мотивации труда в России и за рубежом сильно разнятся. Наиболее значительные успехи в управ-

лении мотивацией труда и персоналом фирм достигнуты в Японии и США.

В Японии преобладает групповая психология, так называемый группизм. Согласно концепции группизма, «желательное» как форма отношений не разделяет, а объединяет индивидов с группой: индивидуальное и групповое неразделимы.

«Зарабатывание» есть мотивация западного работника, стимулируемая преимущественно денежной формой компенсации труда, «заслуживание» – мотивация российского работника, стимулируемая преимущественно системой льгот как главной формой компенсации труда.

Для западного работника наиболее типична такая форма инициативы как *частная* (или *личная*), предопределяемая «зарабатыванием», для российского – инициатива *служения, служебной преданности* организации.

*При анализе литературы по данной теме были выявлены следующие ключевые проблемы трудовой мотивации русского человека:*

1. Утверждение «все люди хотят зарабатывать деньги». На самом деле, это выглядит как «всем нужны деньги». Отсюда существует проблема «потолка мотивации» в виде ответа на вопрос – сколько денег нужно сотруднику для счастья.

2. В основании *второй проблемы* лежит патологическая жадность российских управленцев, которая выражается в неприкрытом желании заставить всех работать даром. Предложение в качестве вознаграждения процента от прибыли/оборота, зная, что сотрудники таких показателей никогда не достигнут, или перерасчет в случае их достижения. В результате, например, не выдерживается базовая ставка или меняется процент – было обещано 5%, а выплачивается 0,05%. [15].

3. Представления о том, что где-то существуют теоретические модели мотивации, которые можно заставить работать. Такие модели не будут действовать по двум причинам:

83 % населения РФ страдает синдромом хронической усталости, что порождает аномальные реакции на нормальную мотивацию;

порядка 94% населения обладает негативным сознанием, так называемой «тоскливой злобой», что связано с многолетней нацеленностью людей только на выживание.

4. Уверенность в том, что на мотивацию влияет возраст, а, следовательно, «молодой имеет активную мотивацию».

В современной России интенсивность жизни составляет примерно 1 год к 2,5 годам, поэтому мотивация покоя (стремление к снижению активности и отдыху) становится более ранней и достигает возраста 31-39 лет вместо 56 лет.

5. Человеком управляет материальная мотивация (оплата труда, бонусы, соцпакет и все, что исчисляется). Надо сказать, денежное вознаграждение – самый слабый мотиватор, не оказывающий длительного эффекта. Например, позитивный эффект при удвоении оклада равен двум неделям, после чего возникает недовольство как результат привыкания сотрудника к новому доходу и роста его потребления: сначала не хватало на картошку, а теперь – на жемчуг, отчего мера горя больше. Денежное вознаграждение в форме процента или бонуса действует два месяца – месяц после обещания и месяц после получения. Очень большое денежное вознаграждение (гонорар) действует два-три месяца после обещания и начала выполнения работ.

6. Мотивация это что-то только положительное. Вообще, приедание просыпается, как только нарушается зависимость мотивации от результата, в связи с этим руководитель вынужден вводить «систему наказаний», которую не следует путать с организационным насилием, когда человек не воспринимается как личность и принуждается организацией к определенным действиям [29].

Все это свидетельствует о необходимости создания механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному

поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Итак:

Исследование проводилось на базе Представительства ТГУ в г.Сызрани.

Исследование проводилось в несколько этапов:

На первом этапе нами была определена проблема, был сформулирован методологический аппарат: цель, задачи.

На втором этапе нами была определена выборка испытуемых. В исследовании принимали участие 15 сотрудников. Выборку составили 9 женщин и 6 мужчин в возрасте от 22 до 73 лет, со стажем работы от 7 до 43 лет. Из них: 8 человек имеют высшее образование и 7 – среднее.

Третий этап исследования состоял в подборе диагностического инструментария для проведения исследования.

Четвёртый этап – проведение диагностического обследования сотрудников представительства. Исследование проводилось отдельно с каждым респондентом.

На пятом этапе была проведена обработка первичных данных. Нами были определены количественные показатели выраженности мотивации труда и направленности личности сотрудников представительства, проведен анализ данных.

На шестом этапе выделены правила мотивации и апробированы на сотрудниках.

В результате проведения методики «Мотивация трудовой деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана) было выявлено, что 93 % сотрудников имеют внутреннюю мотивацию трудовой деятельности. Данные сотрудники ориентированы в профессиональной деятельности на ее общественную и личную значимость; удовлетворение, которое приносит работа благодаря ее творческому характеру; возможность общения, руководства другими людьми и т.д. [12].

7 % сотрудников имеют ведущей внешней положительную мотивацию. Они в трудовой деятельности ориентированы на материальное стимулирование, возможность продвижения по службе, одобрение коллектива, престиж, т.е. стимулы, ради которых они считают нужным приложить свои усилия.

В результате обработки данных по методике «Направленность» Б.Басса мы получили, что 67% сотрудников имеют ведущей направленность на дело, то есть данные сотрудники заинтересованы в решении деловых проблем, стремятся к выполнению работы как можно лучше, ориентированы на деловое сотрудничество, им свойственна способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели. [20]

У 26 % сотрудников ведущей направленностью является направленность на общение. Характерными для сотрудников с данной ведущей направленностью является стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми [23].

И всего 7 % имеют направленность на себя. Им свойственна ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы.

Анализ результатов исследования интерактивной направленности личности (по методике Н. Е. Щуркова в модификации Н. П. Фетискина) показал, что 73 % сотрудников имеют высокую направленность на личные интересы, у 27 % же она выражена на среднем уровне.

Высокий уровень направленности на взаимодействие имеют 87 %, средний - 13 %. Выраженность данного типа направленности говорит о стремлении к сотрудничеству с другими людьми, обусловленного потребностями в поддержании конструктивных отношений с членами малой группы, эмпатии и интересе к совместной деятельности, что соответствует оптимальной социализации и адаптации.

Результаты исследования эмоциональной направлен-



ности личности у сотрудников Представительства (по методике Б. И. Додонова в модификации Е.Р. Гореловой) показали, что у 33 % сотрудников выраженной является практическая направленность. Для практического типа в качестве наиболее ценного эмоционального компонента деятельности выступает, во-первых, само стремление к цели, а во-вторых — своеобразная эмоциональная «захваченность» продвижением в направлении к ней, удовольствие от движения вперед, от достижений на этом пути [19].

16 % сотрудников имеют выраженную коммуникативную направленность. Наиболее характерные для людей этого типа ситуации связаны с общением с людьми. Для них особенно важен всякий положительный эмоциональный контакт с себе подобными.

14 % сотрудников имеют выраженную гностическую направленность. Наиболее привлекательной эмоциогенной ситуацией для людей гностического типа является решение сложных познавательных проблем. Подобным личностям свойственно удовлетворение потребности в познавательной гармонии: стремление нечто понять, проникнуть в сущность явления; неудержимое стремление преодолеть противоречия в собственных рассуждениях, привести все в систему.

Альтруистическая направленность свойственна 11 % сотрудников. Лицам, принадлежащим к этому типу, важно не просто сознание, что их деятельность полезна людям. Им важен непосредственный контакт с теми, кому они служат, важны и особенно ценны испытываемые при этом эмоции нежности, умиления, сочувствия, сопереживания.

У 10 % сотрудников выражена романтическая направленность. Под романтической направленностью этого типа людей можно понимать их стремление к таинственному, необыкновенному, волнующе-загадочному, экзотическому.

Глористическая направленность выражена у 6 % сотрудников. Этот тип направленности характеризует людей, для которых самой приятной оказывается ситуация, когда ими любуются, восхищаются, когда перед ними преклоняются [18].

4 % сотрудников свойственна гедонистическая эмоциональная направленность. «Гедонисты» любят испытывать чувства, которые связаны не с продуктивной деятельностью, а с удовлетворением чисто органических потребностей или близких к ним потребностей в физическом и духовном комфорте. Таковы наслаждение от вкусной пищи, тепла солнца; чувство беззаботности, безмятежности, веселья; приятная бездумная возбужденность на танцах, вечеринках; нега, сладострастие.

Также у 3 % сотрудников выраженной является акзигитивная направленность. Главным наслаждением людей с данным типом направленности является удовольствие от накопления чего-либо. Это не совсем то же самое, что получило название вещиизма, но акзигитивные устремления подобных людей могут выражаться в коллекционировании, вплоть до накопления определенных сведений или интересных знакомств.

Также у 3 % сотрудников выраженная пугностическая направленность. Это тип людей, которых неудержимо влечет к себе опасность, ситуация борьбы с нею и победы над ней.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Среди сотрудников больше тех, кто имеет внутреннюю мотивацию трудовой деятельности, то есть, ориентированы в профессиональной деятельности на ее общественную и личную значимость, чуть меньше – внешнюю положительную

2. Среди сотрудников Представительства преобладают сотрудники с направленностью на дело, больше половины имеют направленность на общение, меньше всего тех, кто направлен на себя.

3. Интерактивная направленность на взаимоотношения является ведущей у большего количества сотрудников Представительства, меньше тех, кто направлен на личные

интересы и нет сотрудников с маргинальной ориентацией.

4. По типу эмоциональной направленности среди сотрудников Представительства ТГУ в г. Сызрани больше всего тех, кто имеет направленность на взаимодействие с окружающими, достижение целей в деятельности, накоплению разного рода благ и получение удовольствия

5. Анализ данных выявил достоверные прямые связи между внутренней мотивацией трудовой деятельности и направленностями на дело, на взаимодействие эмоциональной коммуникативной направленностью; между внешней положительной мотивацией трудовой деятельности и направленностью на личные интересы [11].

Каждая организация в настоящее время использует собственную систему оплаты труда, исходя из специфики бизнеса, целей компании и управленческой стратегии.

*Система прямой материальной мотивации* – это материальное вознаграждение работника, состоящее из базового оклада и премиальных.

Для формирования эффективной системы мотивации работников организации необходимо, прежде всего, устранить главный антистимул – низкую заработную плату. При низких заработных платах все остальные разработки теряют свою эффективность и значимость для работника.

Необходимо изменить принципиальный подход к формированию материального вознаграждения, а именно: премию работник должен не лишиться, а зарабатывать ее, свести к минимуму субъективизм в оценке качества работы персонала, сократить количество показателей премирования, одновременно увеличив и общий размер премирования и долю каждого показателя в нем.

Эффективная система материальной мотивации должна поставить размеры материальных выплат сотрудникам организации в зависимость от статуса их должности, авторитета, результатов деятельности, анализа рынка труда и результатов достижения целей компании.

*Система косвенной материальной мотивации* – это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый сотруднику. Компенсационный пакет (соцпакет) – это бенефиты, предоставляемые работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п. Традиционно в систему бенефитов многие современные организации включают:

Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством):

- оплата больничных листов;
  - оплата ежегодных отпусков;
  - обязательное медицинское страхование;
  - отчисления на обязательно пенсионное страхование.
- Добровольные бенефиты (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе):
- добровольное медицинское страхование;
  - медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников;
  - пенсионные накопительные механизмы;
  - страхование жизни работников и/или членов их семей;
  - оплата дополнительных;
  - оплата дополнительных дней отпуска сотрудникам компании;
  - оплата обучения, дополнительного образования сотрудников;
  - компенсация услуг сотовой связи;
  - доставка сотрудников до места работы и обратно служебным автотранспортом или компенсация стоимости проезда;
  - оплата расходов на оздоровление сотрудников;
  - оплата обедов;
  - оплата детских садов для детей сотрудников компании;
  - оплата посещения фитнес-клубов и т.п.

По итогам проведенного исследования общее предложение – сделать социальный пакет и моральное стимулирование предельно персонализированным. Для этого воз-

можно завести карточку «Уровень мотивации» на каждого работника, где будут зафиксированы все примененные к нему методы социального пакета и морального стимулирования, а так же намечаться новые методы. Ведение и учет подобной информации позволит иметь и использовать сводную статистику по соцпакету и моральному стимулированию в разрезе подразделений и по предприятию в целом.

*Система нематериальной мотивации* разрабатывается индивидуально для каждой организации и является дополнением к системе оплаты труда и бенефитов.

В заключении можно сделать следующие основные выводы:

В целом было установлено, что зарплата, ее величина и регулярность выплаты не является фактором, который может способствовать формированию и усилению чувства гордости за свое предприятие.

Не найдены основания подтверждающие мнение, что более высокая зарплата является главным и основным мотивом для смены работы.

Зарплата не является значимым фактором, влияющим на комплексное отношение работника к своему предприятию.

Вместе с тем, анализ данных исследования показал прямую зависимость «гордости» к количеству льгот (чем больше льгот отмечали респонденты, тем чаще встречаются «положительные» чувства по отношению к своей работе.

Установлены ключевые льготы, пробуждающие у работника чувство гордости своим предприятием и являющиеся фундаментом мотивации:

возможность пользоваться средствами (техническими, коммуникационными, ресурсными и т.п.) Представительства;

удобный график работы, своевременность выплаты заработной платы, приближенность к дому;

очень важной и весьма специфической «льготой» является «понимание начальства»: способность прямого руководителя «понять» проблемы отдельного работника и «пойти ему на встречу».

*Общий вывод:* не зарплата, а льготы, выстроенные определенным образом, влияют на положительное отношение работника к своей организации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аритова О.Н. Влияние мотивации на структуру целеполагания./ О.Н. Аритова // Вестник МГУ сер. Психология, 1998.- № 4.- с. 40-52.
2. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. / В.Г. Асеев – М.: Мысль, 1976. – 158 с.
3. Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. – М.: Сентябрь, 2005. 192с.
4. Бодалев А.А. Мотивация и личность: Сборник научных трудов/ А.А. Бодалев. – М.: АПН СССР, 1982- 387 с.
5. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М.
6. Словарь – справочник по психодиагностике / Л.Ф. Бурлачук, С.М. Морозов – СПб.: Питер, 2002. – 528 с.
7. Васильев, И.А., Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация и контроль за действием.- М.: Изд-во Моск. ун-та. 1991.-144 с.
8. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека/ В.К. Вилюнас - М.: МГУ, 1990.- 288 с.
9. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом

в международной корпорации.- М.: Дело, - 1993.

10. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности / Б.И. Додонов // Вопросы психологии. – 1984. – № 4. – С. 126 – 130.

11. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности/ А.П. Егоршин - М.: «Инфра-М» 2006.- 463 с.

12. Елисеев О.П. Практикум по психологии личности / О.П. Елисеев - СПб.: Питер, 2003- 512 с.

13. Заславский И. К характеристике труда современной России. Очерк социально-трудовой политики.// Эксперт.- 1997.- № 10.

14. Имедадзе И.В. Потребность и мотив в поведении человека /И.В. Имедадзе // Человек в системе наук / Под ред. И.Т. Фролова. - М., 1989. - 450 с.

15. Краткий психологический словарь: сл. /Ред.-сост. Л.А. Карпенко: Под общ.ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2 изд.,расш.,испр.и доп. – Ростова на Дону: Издательство «Феникс», 1998.// [http://shp.by.ru/psy/lit/psy\\_enc/txt/m48.shtm](http://shp.by.ru/psy/lit/psy_enc/txt/m48.shtm). 17.11.2011 г.

16. Кокорев В.П. Материально-денежная мотивация управленческого труда. <http://www.dcn-asu.ru/kokorev1/book.html>. 28.10.2011 г.

17. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы.// Человек и труд.- 1997. - №10.

18. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. / А.Н. Леонтьев - М., 1971.- 304 с.

19. Лукина В. Управление рабочей мотивацией / В. Лукина // Менеджмент сегодня. 2002. № 5. С. 16-19.

20. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. /М. Армстронг. 8-е издание. - СПб.: Питер, 2008. – 832с.

21. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу – СПб.: Питер, 2007.- 352 с.

22. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие/ И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. - М.: ИКЦ «МарТ», - 2003.- 224 с.

23. Основы законодательства Российской Федерации об охране труда. –м.: Юрид. Лит.,1993 года.

24. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, - 1993.

25. Розанов В.А. «Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности» / под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. – СПб.: Речь, 2001.

26. Сосновский Б.А. Мотив и смысл / Б.А. Сосновский – М.: Прометей, 1993. – 199 с.

27. Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие/ А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2001. – 640 с.

28. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен – СПб.: Речь, 2001. – 240 с. – С.195.

29. Цветаев В. Ориентиры трудовой мотивации в современной России / В. Цветаев// <http://www.psychology.ru>. 15.10.2011 г.

30. Шадриков В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения / В.Д. Шадриков - М., Логос- 2003. -136 с.

31. Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности/ В.А. Шахова, С.А. Шапиро - М.: Альфа-Пресс, 2006- 332 с.

32. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека./ П.М. Якобсон - М.: Политиздат, 1969 – 471с.

#### **MOTIVATIONAL ASPECTS OF WORK IN YOUR ORGANIZATION (FOR EXAMPLE, THE REPRESENTATIVE OF TOGLIATTI STATE UNIVERSITY SYZRAN)**

©2012

*N.V. Bogdanova*, senior methodologist  
*Togliatti State University, Togliatti (Russia)*

*Keywords:* motivation, motivation, stimulation, intrinsic and extrinsic motivation, manipulation.

*Annotation:* The importance of the problems of motivation work is that by understanding the mechanism of formation of the motivational sphere of human personality traits, related to it (in this case, motivation), it is possible to more effectively manage personnel, thereby increasing productivity and competitiveness of the organization.