

УДК331.446.4

УПРАВЛЕНИЕ ПОЗИТИВНОЙ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

**Караваев Владимир
Александрович**

Муромский институт (филиал)
Владимирского государственного
университета имени Александра
Григорьевича и Николая
Григорьевича Столетовых
*соискатель кафедры
менеджмента*
e-mail: wkaravaev@rambler.ru

Аннотация. В данной статье идет речь о мотивационных особенностях работников предпринимательских предприятий, рассмотрены аспекты влияния этих особенностей на результативность труда, поведение сотрудников и корпоративную культуру компании.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный тип, мотивационный профиль, корпоративная культура.

Обеспечение высокой эффективности работы, конкурентоспособность, устойчивость и надежность предприятия требует инновационного пересмотра систем его управления. Неотъемлемую роль в этом процессе играет формирование системы позитивной мотивации, главная задача которой состоит в обеспечении желаемого поведения специалистов и менеджеров, необходимого для реализации долгосрочных целей компании.

Хотя, современный руководитель понимает ответственность каждого исполнителя на всех уровнях управления, поощряя особо значимые результаты, все же исследования показывают, что по-прежнему виден серьезный разрыв между возможностями и потенциалом сотрудников и его использованием в интересах организации. С решением этой задачи, для создания механизма заинтересованности в достижении максимальных экономических, стратегических и социальных результатов деятельности компании, должна быть выстроена эффективная система позитивной мотивации трудовой деятельности предприятия.

Традиционно бытующие отношения между сотрудниками и предприятием, в настоящее время, требуют коренного пересмотра действующих стратегий мотивации в сторону рассмотрения интересов и склонностей работников, их профессиональных навыков и способностей. Это обстоятельство приводит к необходимости рассмотрения мотивационных возможностей конкретного лица и коллектива организации. Поведение человека во многом зависит от его личностных особенностей, черт характера и предрасположенностей. Элементы предрасположенности работников к определенному виду деятельности должны учитываться при формировании действенной системы мотивации труда. Характер и интересы у всех людей конечно разные, но система стимулирования на предприятии должна учитывать это разнообразие, подстраиваться под него

или формировать сдвиг интересов в сторону их идентификации с интересами предприятия.

Учет индивидуальных, личностных качеств работников должен изменить процесс стимулирования, который станет основываться не только на нормировании и организации труда, но и глубоком анализе востребованности персоналом предлагаемой системой управления стимулов, с учетом их актуальности для удовлетворения возрастающих потребностей работника [5].

Исследования, проведенные Ш. Ричи, П. Мартином, выделяют двенадцать факторов-мотиваторов, обеспечивающих наиболее полное понимание сути мотивационного процесса. Результат этих исследований приводит к формулировке понятия «мотивационный профиль», который раскрывает относительную ценность факторов-мотиваторов для каждого человека [8].

Практическая ценность этого исследования заключается еще и в том, что оно позволяет получить представление о методах управления работниками, которые различаются своим набором доминантных потребностей.

Ниже приведены двенадцать факторов-мотиваторов, характеризующих доминантные потребности.

1-й фактор. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Работник с доминирующим выражением первого фактора, будет всегда стремиться найти хорошо оплачиваемую работу. Содержание и форма труда его будут интересовать в незначительной степени, но стоимость труда будет иметь максимальное побуждающее значение. Для идентификации этого фактора достаточно лишь внимательно прислушиваться к тому, о чем говорит человек. В его утверждениях всегда будут проскальзывать тезисы с точки зрения собственных ценностных понятий. Его предложения к сотрудничеству будут строиться по принципу постановки следующих вопросов: «А что я с этого буду иметь?», «Сколько мне за это заплатят?», «Цена вопроса» и т. д.

2-й фактор. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке. Работник с преобладанием второго доминирующего фактора, акцентирует свое внимание на условия труда, комфорт и удобство рабочего места. От него невозможно добиться «ударного» отношения к труду, ему по душе спокойная, размеренная и ненапряженная работа, не требующая упорства и сверхусилий. Повышение трудовой заинтересованности может быть достигнуто при создании руководителем комфортных санитарно-гигиенических условий работы, предложения удобного графика работы, обеспечение необходимыми инструментами, оборудованием и оргтехникой.

Для него очень важно чувство безопасности, которое обеспечивается свободой общения и действия без ощущения угрозы [11].

3-й фактор. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

Руководителю, специалисту или рабочему трудно проявить высокую активность, если они не знают или нечетко себе представляют цели и задачи

организации. Работники, личные цели которых не совпадают с целями организации, занимают пассивную позицию [3].

Элементом мотивации работников с преобладанием третьего фактора, может послужить организация с четким регулированием взаимоотношений руководитель-подчиненный по принципу принятия указаний сверху, контроля и корректировки движения к нужному результату. Недостаток структурированности, внедрение новшеств и изменений, может привести к глубокому стрессу работника и заметно снизить мотивацию к труду.

4-й фактор. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами.

Коммуникации играют не последнюю роль в обеспечении адаптивности системы, в практической реализации механизма прямой и обратной связи, являясь не просто средством взаимосвязи, но и механизмом координации [10].

Проявления потребности в общении характерны людям, склонным к контактам с коллегами, клиентами и партнерами, тяготеющих к работе без ограничения возможностей коммуникации и притеснений со стороны руководителей. Мотивирующим фактором будет для них обеспечение работы в общем помещении, процесс интенсивного общения и обмен мнениями. Не плохим средством мотивации может послужить организация совместного досуга в виде корпоративных праздников и выездов на природу.

5-й фактор. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.

Многие сотрудники хотят стабильности и спокойствия на работе, выбирая компании, где готовы работать пусть не за большой, но регулярно выплачиваемый заработок. Очевидные признаки этого фактора в человеке – медлительность, спокойствие, осторожность, отсутствие излишней инициативы.

6-й фактор. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

Данный фактор отражает стремление сотрудника чувствовать собственную значимость в коллективе. Их лояльность, в значительной степени, зависит от социально-психологического климата и корпоративной культуры организации. Отличительной чертой работников данного типа является сильная чувствительность к оценкам со стороны окружающих и руководства. Лучшим мотиватором для них может послужить демонстрационное и публичное признание их заслуг перед организацией и подкрепление чувства позитивного ожидания результата от того, что они сделали.

Лояльность сотрудников основывается не только на деньгах. Очень большое значение приобретают факторы нематериального стимулирования. Признание коллегами и руководством, понимание важности деятельности, ответственность и ощущение компетентности, возможность профессионального развития, престижность работы - очень важные условия благожелательности и уважения к своей компании [7].

Неразумно ждать того, что персонал компании станет добиваться целей организации только ради блага самой организации. Люди зачастую преследуют свои цели. Создание условий достижения личных целей, а также обеспечение возможностей для выполнения того, что от сотрудников требует организация, позволяет увеличить вероятность достижения целей организации. Если цель достигнута, то вся честь и слава всегда должна принадлежать тем, кто в самом низу, чьими руками делается дело [4].

7-й фактор. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным и самореализованным.

Самореализация - это способность реализации своих скрытых возможностей и своего потенциала. Самореализация обогащает жизнь приятными событиями, делает ее более осмысленной и плодотворной. Человек, стремящийся открыть свои потенциальные возможности, всегда занят интересной деятельностью, может находить их в себе, раскрывать и реализовывать в течение всей жизни, получая от этого удовольствие [9].

Этот фактор имеет приоритетное значение у людей, ставящих перед собой сложные цели. Достижение результата, где появляется возможность проявить личные усилия и возможности, главное для них. Эффективная мотивация таких людей обеспечивается путем определения для них четких целей, изменение которых в процессе их работы не допустимо. В этом случае они лишаются ориентира, не знают, что им делать, могут сформировать определение чувства собственной ненужности. Создание регулярной обратной связи, информирующей о том, как работают сотрудники, о возникающих проблемах и результативности поставленной задачи, может послужить дополнительным мотивирующим мероприятием.

8-й фактор. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности.

Проявление этого фактора можно заметить в желании сотрудника контролировать деятельность людей и влиять на их поведение. Перспективы карьерного роста придают дополнительные силы и желание много работать. Манера поведения такого сотрудника говорит о том, что он лидер, он умеет убеждать, везде «сует свой нос», умеет внедрять или участвует во внедрении своих идей или идей предприятия. Отсутствие перспектив дальнейшего роста может спровоцировать такого человека на поиск нового места работы или к открытой конкуренции со своим руководителем.

9-й фактор. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины. Потребность в разнообразии проявляется в желании сотрудника получать новые впечатления от актуальной информации и контактов с нужными людьми. Их нрав имеет революционный характер, рутина и однообразие сбивают их задор и пыл к освоению новых знаний и технологий.

Ценность этого фактора в том, что он позволяет определить нужных людей для этапа развития организации. Которые своим конструктивным мышлением, стремящимся к новизне и преобразованиям, способны без лишних элементов стимулирования их деятельности, вывести организацию на новый уровень и

запланированные рубежи развития.

10-й фактор. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. (Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.)

Креативные сотрудники предпочитают свободный график работы, возможность работать в команде, перед которой поставлены задачи, требующие проявления творческих навыков. Такие люди могут работать, что называется «на коленке», в неформальной обстановке и неофициальной одежде. Идеи, рождаемые творческим коллективом или индивидом, могут стать инновационным потенциалом организации. Обеспечение условий для «творческого полета», является основным мотивирующим фактором для данной категории людей.

11-й фактор. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. (Показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования.)

Потребность в самосовершенствовании проявляется в желании индивида приобретать новые знания и навыки. Эти качества легко определить в людях, которые строят свой диалог на таких фразах: «Работу должен выполнять профессионал своего дела», «Учиться, учиться и еще раз учиться...». Ощущение личной деградации может направить такого человека, совершенно неожиданно, в другую сферу деятельности, требующую освоения новой профессиональной компетенции или круга обязанностей.

Поэтому, мотивирование индивида с доминантной потребностью к саморазвитию, могут обеспечивать обучающие семинары, тренинги, делегирование полномочий и ответственности. Возможности повышения профессионального уровня дают позитивный мотивационный эффект, помогают вызвать дополнительный интерес к своим обязанностям и всепоглощающую увлеченность трудом.

Способное к обучению предприятие представляет собой единый живой организм, внутренние процессы которого направлены на достижение общих целей [6].

12-й фактор. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе (это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности).

Потребность ощущения общественной полезности проявляется в людях, которые видят основную цель своего предназначения в служении людям и обществу. Такие люди, в первую очередь думают не о себе, а о других. Мотивирующим фактором для них может послужить поручения профсоюзного назначения, общественно-полезная нагрузка в различных формах наставничества и шефствования.

Социологический опрос по методике Ш.Ричи и П.Мартина был проведен в управляющей компании ЗАО «ТОП-ЭНЕРГО» и производственном предприятии ЗАО «Боровский электроштит». В просе участвовали 14 человек

управляющей компании и 18 человек производственного предприятия, в состав которых вошли менеджеры, инженерно-технический персонал и рабочие, всего 32 человека. Этот опрос был проведен для выявления факторов мотивации, которые оцениваются работниками как значимые для выполнения условий удовлетворения работой. Он позволил определить насущные потребности и стремления работников на данный момент времени. Диаграмма мотивирующих факторов коллектива управляющей компании ЗАО «ТОП-ЭНЕРГО» представлена на рисунке 1.

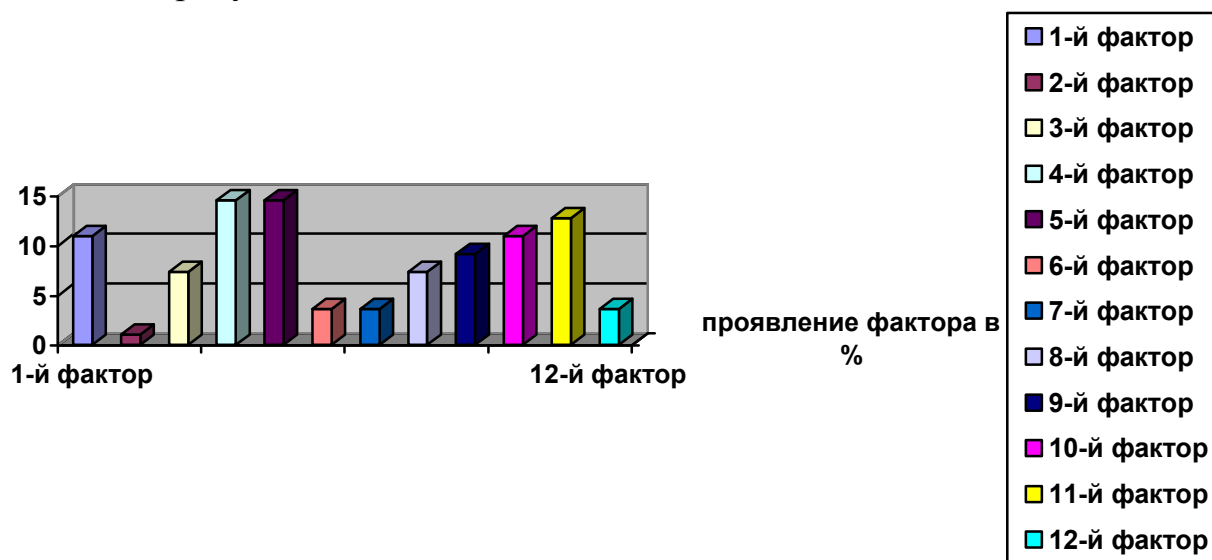


Рис.1 Диаграмма факторов-мотиваторов ЗАО «ТОП-ЭНЕРГО»

По результатам анкетирования, согласно теста Ш. Ричи, П. Мартина по компании ЗАО «ТОП-ЭНЕРГО» можно сделать вывод, что формирование действенной системы мотивации должно принимать во внимание потребности персонала компании в формировании долгосрочных отношений между сотрудниками и организацией и обеспечение возможностей социальных коммуникаций. Эти факторы (4-й фактор и 5-й фактор) имеют максимальные значения по 14,5%. Значение 11-го фактора, который показывает потребность в совершенствовании – 12,7%, факторы потребности в заработной плате и творчестве (1-й фактор и 10-й фактор) по 10,9%, остальные значения факторов находятся в интервале от 1,8% до 9,1%.

Диаграмма мотивирующих факторов коллектива предприятия ЗАО «Боровский электрощит» представлена на рисунке 2.

Несколько другая картина по предприятию ЗАО «Боровский электрощит». Заметно очевидное превосходство фактора заработной платы (1-й фактор), значение которого составляет 17,3%. Значительно меньше, 13,3% значение фактора поддержания долгосрочных отношений (5-й фактор) и потребность в творчестве 12% (10-й фактор). Факторы, определяющие хорошие условия работы (2-й фактор), потребность в признании (6-й фактор) и потребность в разнообразии (9-й фактор) имеют значения по 10,7%. Остальные значений факторов находятся в интервале от 1,3% до 8%.

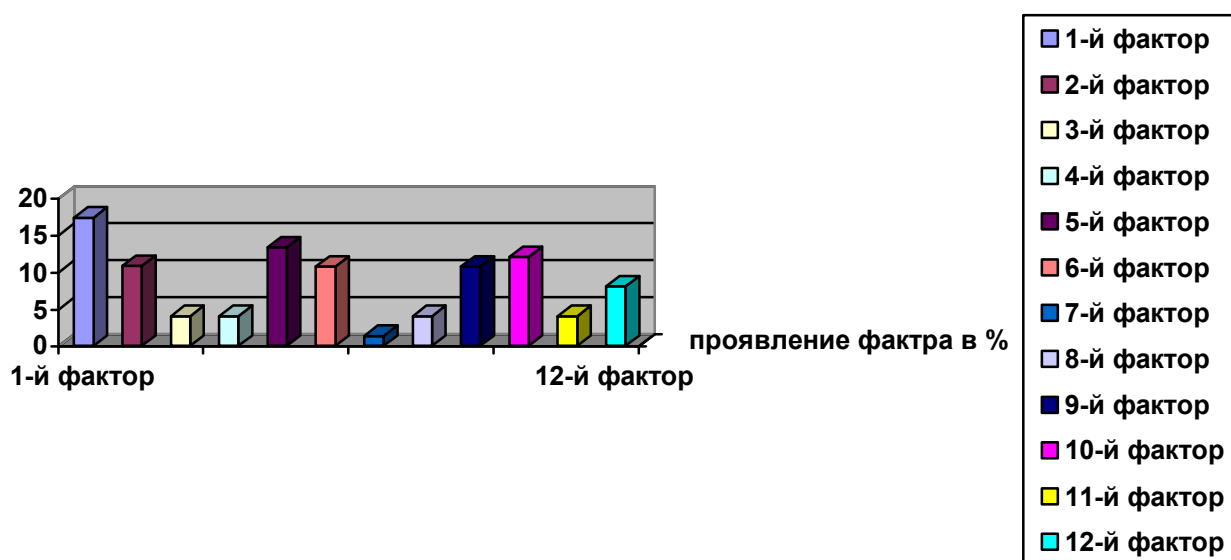


Рис.2 Диаграмма факторов-мотиваторов ЗАО «Боровский электроцит»

Для формирования более полной мотивационной картины на исследуемых предприятиях был также применен психологический подход в форме анкетирования по тесту В.И.Герчикова.

Психологический подход в рамках теории деятельности выделяет несколько основных психологических типов работников. Классификация, предложенная В.И. Герчиковым, включает пять типов мотивации: инструментальный (ИН), профессиональный (ПР), патриотический (ПА), хозяйский тип (ХО) и люмпенизированный (ЛЮ).

Большинство людей сочетает в себе все типы, но почти всегда имеется преобладающий тип. Таким образом, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип.

Обобщенная классификация работников по преобладающим проявлениям дает возможность планирования мотивационной стратегии и разработки системы стимулирования всех основных типов поведения человека, существенных для предприятия.

Для сбора информации с целью определения мотивационного профиля персонала управляющей компании ЗАО «ТОП-Энерго» и производственного предприятия ЗАО «Боровский электроцит» использовалась специальная анкета. В анкете сформулированы 18 вопросов, на каждый из которых даны несколько ответов (чаще всего 6).

Таким образом, анкета позволяет определить доминантный тип мотивации конкретного работника на данный период времени, а также латентные типы и субтипы, которые присущи работнику и могут проявляться, если ситуация на предприятии значительно изменится. Можно предположить, что зона латентного типа образуется в области пересечения основных мотивационных типов, условно показана на рисунке 3.

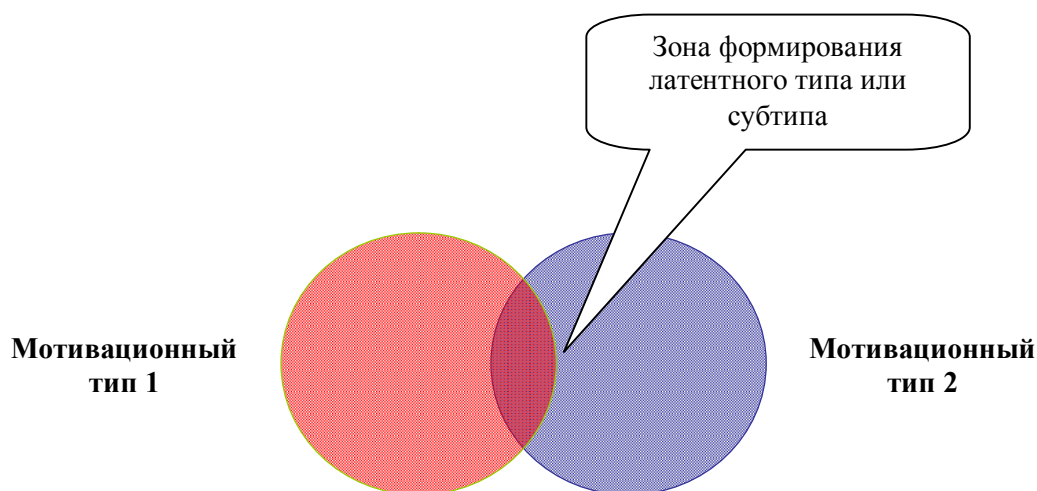


Рис. 3 Зона формирования латентного типа

В опросе участвовали работники производственного предприятия, а также руководители среднего звена и руководители высшего звена управления. В общей сложности опрошено 32 респондента.

Мотивационный профиль разных организаций различается, так же как различается мотивационный профиль каждого работника внутри организации. Это естественно, так как любой человек самобытен и имеет свой индивидуальный мотивационный профиль. Мотивационные типы имеют различное влияние на эффективность работы предприятия. Так, например, человек, обладающий люмпенизированным типом, относящийся к избежательному классу мотивации, скорее будет оказывать отрицательное влияние на эффективность работы своего подразделения. Этот человек обладает низкой квалификацией и не стремится ее повысить, отличается низкой активностью и выступает против активности других, у него низкий уровень ответственности, которую он стремится переложить на других, он стремится к минимизации усилий.

Человек с инструментальным типом, хотя и относится к достижительному классу мотивации, но его интересует – это заработок, ко всему остальному он относится с равнодушием. Цели предприятия, подразделения и такого работника расходятся, их интересы редко когда совпадают. Нормы, которые получает человек инструментальной направленности, он стремится изменить под свое собственное удобство и индивидуальный комфорт, даже в ущерб решению задач деятельности. При возникновении затруднений в решении поставленных задач такой человек теряет значимость выполнения нереализуемой, по его мнению, нормы и прекращает работу. Такой работник не представляет большого интереса для предприятия.

Другое дело профессиональный тип достижительного класса мотивации, для него главное – профессиональное признание. Его интересует, прежде всего,

сама работа, он не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили, его интересуют трудные задания и возможность самовыражения, он ориентируется на внутреннюю самую мощную мотивацию.

Профессионал всегда лоялен профессии, а не персоне [2].

Людей с профессиональным мотивационным типом интересуют не деньги, а содержание и креативная составляющая работы. Они с особым воодушевлением берутся за ту работу, которую не каждому под силу выполнить из-за недостаточной профессиональной компетенции и опыта.

Такой работник важен и нужен для эффективной работы предприятия и его развития.

В основе личностных проявлений в деятельности человека с патриотическим мотивационным типом лежат ценности деятельности.

Такому человеку необходима идея, которая им будет двигать. В рамках деятельности патриотическое самоопределение проявляется как действие, направленное на развитие предприятия. При возникновении или прогнозировании затруднений и проблем в деятельности деятель с патриотической ориентацией активизирует анализ причин и ищет оптимальные пути выхода из затруднений.

Таким образом, патриотический акцент сосредоточен на непрерывном совершенствовании деятельности за счет коррекции нормативной базы, но не на основе своих потребностей, а на основе согласованных ценностей деятельности. Для такого работника важно общественное признание участия в успехе, а главная награда – всеобщее признание незаменимости на предприятии.

Люди с патриотической мотивационной установкой, по-настоящему, являются огромной ценностью для любой организации. Этот мотивационный тип характеризует работника, который беззаветно предан своей организации и коллективу, болеет всей душой за результат общего дела, в котором принимает непосредственное участие.

Главной особенностью хозяйского типа является высокое честолубие, он добровольно принимает на себя ответственность, характеризуется обостренным требованием свободы действия, не терпит контроля. Главным мотивирующим фактором для него является успех.

Люди с хозяйским мотивационным типом стараются везде и всегда быть хозяином положения, не любят, когда ими командуют.

Таким образом, желательными мотивационными типами для предприятия являются «профессиональный», «патриотический» и «хозяйский», значительно менее желательным – «инструментальный» и нежелательным – «люмпенизированный».

Исследование показывает, что самым распространенным мотивационным типом сотрудников управляющей компании ЗАО «ТОП-Энерго» и производственного предприятия ЗАО «Боровский электрощит» является профессиональный, он присутствует у 56,25% работников. Вторым по охвату является инструментальный тип, зафиксированный у 18,75% работников, третьим идет хозяйский тип – охватывающий 12,5% работников,

патриотический – 6,25% и люмпенизированный – 6,25%. Нежелательными мотивационными типами охвачена четверть работников – 25%. В таблице 1 представлены данные мотивационных типов работников управляющей компании ЗАО «ТОП-ЭНЕРГО» и ЗАО «Боровский электроштит», распределенных по группам.

Табл. 1 Распределение мотивационных типов

Представительские группы	Доля персонала (в %) с преобладанием данного мотивационного типа				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Рабочие	25	58,33	0	0	16,67
Менеджеры и инженерно-технические работники	25	37,5	12,5	25	0
Руководители предприятия и управляющей компании	8,33	66,67	8,33	16,67	0

Рассматривая разбивку по группам табл.1 можно выделить среди рабочих подавляющее значение профессионального типа, выявленного у 58,33%, инструментального - 25%, люмпенизированного – 16,67%. Работники с доминантным выражением патриотического и хозяйского типов отсутствуют, поэтому нежелательным типом охвачено 41,67% из числа рабочих.

Менеджеры и инженерно-технические работники управляющей компании и производственного предприятия имеют преобладание профессионального типа всего 37,5%, но здесь можно обнаружить хозяйский тип – 25% и патриотический -12,5%. Нежелательный инструментальный тип выявлен у 25% работников, люмпенизированный отсутствует. Такие цифры объясняются тем, что данная категория персонала обладает всеми профессиональными навыками для решения повседневных производственных задач.

У руководителей производственного предприятия и управляющей компании превалирующе над всеми остальными группами выражен профессиональный мотивационный тип – 66,67% и хозяйский тип – 16,67%, люмпенизированный тип отсутствует.

Остальные, патриотический и инструментальный типы имеют значение по 8,33%. Результаты тестирования руководителей показывают, что все они являются первоклассными специалистами своей сферы деятельности, готовыми полностью нести ответственность за возложенные на них обязательства. Низкое значение патриотического типа приводит к выводу о необходимости совершенствования корпоративной культуры организации и проведению мероприятий формирующих чувство приверженности и идентификации с организацией.

Для выявления возможностей позитивной мотивации персонала компаний с помощью факторов-мотиваторов Ш. Ричи и П. Мартина, была составлена модель их воздействия на мотивационные типы.

Понятийная модель взаимосвязи между мотивационными факторами Ш. Ричи и П. Мартина и мотивационных типов В.Герчикова представлена в таблице 2.

Табл. 2. Воздействие мотивационных факторов на мотивационные типы

Факторы-мотиваторы	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
1-й фактор	П	П	Н	П	Н
2-й фактор	Н	П	Н	П	Д
3-й фактор	Н	П	Н	П	Д
4-й фактор	Н	П	П	Н	П
5-й фактор	Д	Н	П	Н	П
6-й фактор	Д	П	П	Н	Н
7-й фактор	Н	П	П	Н	Д
8-й фактор	Н	Н	П	П	Д
9-й фактор	Н	П	Н	П	Н
10-й фактор	Н	П	Н	П	Н
11-й фактор	Н	П	Н	П	Д
12-й фактор	Н	Н	П	П	Д

Символьные обозначения: П – позитивный фактор[1]; Н – нейтральный фактор; Д – демотивационный фактор.

По результатам исследования можно сделать вывод, что стимулирование персонала управляющей компании ЗАО «ТОП-Энеро» и производственной компании ЗАО «Боровский электроцит», необходимо осуществлять исходя из преобладающей ориентированности респондентов на «профессиональный тип». По таблице 4 можно сделать вывод, что регулирование факторов, помеченных символом «П» для индивидов с доминирующим мотивационным типом, будет способствовать его позитивной мотивации.

Понятийная модель доказывает практическую значимость для любой организации наличия в ней сотрудников с преобладанием профессионального, патриотического и хозяйского типов, так как любой из воздействующих факторов П. Мартина и Ш. Ричи не несет в себе демотивационного эффекта, в то время как люмпенизированный и инструментальный типы имеют противопоказания воздействия на них факторами 2,3, 7, 8, 11,12 и 5,6 соответственно.

Результаты исследований показали, что формирование позитивной мотивации может быть достигнуто также за счет: информативности персонала о перспективах и содержании текущих задач, стоящих перед организацией, необходимости формирования благоприятного социально-психологического климата между сотрудниками компании, формировании позитивных

отношений между руководителями и их подчиненными.

Интересным является тот факт, что около половины опрошенных считает, что на состояние мотивации в компаниях оказал существенное влияние мировой кризис 2009 года.

Нужно подчеркнуть, труд специалистов и управленцев компаний наполнен элементами интеллектуальной насыщенности и предпринимательской деятельности, что накладывает определенный отпечаток на состояние некоторого утомления от работы, деятельности в условиях нервного перенапряжения и ряда других факторов, оказывающих свое влияние на общее состояние удовлетворенности трудом сотрудников организации. Возможности учета этих и других факторов, глубокий анализ потребностей, изучение новых тенденций стимулирования персонала, позволит добиться эффективной системы позитивной мотивации современных российских компаний.

Список литературы:

1. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала// Кадры предприятия.-2002.-№8.
2. Вишнякова М. Профессионал лоялен профессии, а не персоне// Управление персоналом.- 2009.-№11.
3. Гнеденко Н. Как управлять трудовыми ресурсами нефтяного предприятия// Кадровик. Кадровый менеджмент.-2007.-№6.
4. Груздева Л. Успех вознаграждается руководством. Опыт компании «Данон»// Кадровик. Кадровый менеджмент.-2007.-№2.
5. Кибанов А. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий// Кадровик. Кадровый менеджмент.-2008.-№6.
6. Колбцева Е. Гончарук В. В процессе постоянного самообновления// Кадровик. Кадровый менеджмент.- 2009.-№4.
7. Малешин В. Воспитание лояльности// Кадровик. Кадровый менеджмент.- 2009.- №4.
8. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. проф. Е.А. Климова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА.-2004.-399с.
9. Сироткина И. Эмоциональный интеллект (EQ)// Управление персоналом. 2006.- №21.
10. Щукин О. Адаптивный персонал// Кадровик. Кадровый менеджмент.-2007.- №1.
11. Щукин О. Соблюдая принцип «золотой середины»// Кадровик. Кадровый менеджмент.-2007.-№1.