

## 2-МОДУЛЬ.ТҰЛҒАНЫҢ МОТИВАЦИЯЛЫҚ СФЕРАСЫНЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

### 2-ДӘРІС. ТҰЛҒАНЫҢ МОТИВАЦИЯЛЫҚ СФЕРАСЫ

Оқытушы Айдосова Ж.

Мотив (латын тілінде *movēre* - қозғаушы, итермелеуші) - адамды белгілі бір іс-әрекетке бастайтын ішкі субъективті себеп, оның қажеттіліктері мен мүдделерін білдіруге бағытталған саналы, мақсатқа сәйкес әрекет. Пиғыл, ынта, мақсат ұғымдарымен үндес. Мотивті жүзеге асыру тұлғалық әрекетке бағыт береді. Табиғи және қоғамдық ортаның талаптары адамның мотивтерін жүзеге асыру кезінде ерік-жігер жұмылдыруды қажет етеді.

Мотив - адамды айқын әрекеттерге шақырады. Мотив адамның ішінде болады, "арнайы" мінез-құлығы болады, адамның сыртқы және ішкі күшіне әсер ететін факторларға тәуелді, сонымен қатар оған параллель әрекет ететін басқа мотивтерге де тәуелді. Адам өз мотивіне ықпал ете алады, ол оны көтермелей алады немесе кейбір бәсекелестіктерді алып тастай алады. Мотивация ұғымы бұл басқарушылық әрекет мәселесімен өте тығыз байланысты. Жаңа экономикалық қатынастар өткен кезеңдерге байланысты жұмыскерлерге жаңа талаптар қояды. Бұл тек қана таңдау емес, бұл кадрларды оқыту және орналастыру, және де жаңаша ойлау қабілеті.

Мотивация - бұл жеке тұлғаны немесе топтың ішкі немесе сыртқы әсерлер ықпалынан өз қажеттіліктерін қанағаттандыру және ұйымның мақсатына жету процесі. Бұл міндеттерді шешу үшін мотивацияның әр түрлі әдістері қолданылады. Ең бірінші және ең көп тараған әдіс бұл *жазалау және кешіру* әдісі. Бұл әдіс көбінесе өз қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қолданылады. Мысалы, жұмысты кешке қарай бітіру өте қажет болса, онда бұл сізге стимул береді немесе сіз бәрібір кешке қарай кетіп қаламын, ал жұмысты сосын аяқтаймын десеңіз, стимул одан да күштірек болады.

Бірақ бұл әдіс уақыт өтісімен әкімшілік жүйе мен экономикалық мақұлдауға және стимулға айналып кеткен. Адамдық фактордың көтерілуімен психологиялық мотивация әдістері пайда болады. Психологияның көз қарасы бойынша, **мотивация - адамды белгілі бір мақсатқа тарту күші немесе қажеттілік.**

#### **Мотивациялық процесс.**

Егер мотивацияны процесс ретінде қарастырсақ, оны бірінен соң бірі жүріп отыратын 6 кезең арқылы көрсетуге болады. Бұл қарастыру шартты сипатта болғанымен, мотивация процесі қалай жүретіні, оның логикасы және құрама бөлшектері қалай жүретіндігі туралы түсінуге көмектеседі.

*Алғашқы кезең – қажеттіліктердің пайда болуы.* Қажеттілік адамға бір нәрсе жетіспеушілігін сезуі барысында пайда болады. Ол белгілі бір нақты уақытта пайда болып, адамнан оны жоюға белгілі бір қадамдар жасауын талап

етебастайды. Қажеттіліктер әр түрлі болуы мүмкін. Оларды шартты түрде 3 топқа бөлуге болады:

- физиологиялық;
- психологиялық;
- қоғамдық.

*Екінші кезең – қажеттіліктерді жоюды іздестіру жолдары.* Адамда белгілі бір қажеттіліктер пайда болып, олар адамға мәселелер туғызған жағдайда оны қанағаттандыру, басу, байқамау сияқты жою жолдарын іздестіреді. Бір нәрсе істеу, бір шара қолдану қажеттігі пайда болады. Қажеттілік әрекетке мотивтуғызады.

*Үшінші кезең – қызметтің мақсатын (бағытын) анықтау.* Мотивтердің бағытталуы және пайда болу күшіне сәйкес қажеттіліктерді жою үшін адам қандай құралдарды қолдана отырып, қандай мақсатқа қол жеткізуі керек, не алу керектігін шешеді. Осы кезеңде адам өзі үшін 4 сұрақты шешеді:

- қажеттілікті жою үшін не істеу керекпін?
- қалаған нәрсемен қол жеткізу үшін не істеуім керек?
- қалаған нәрсемен қаншалықты дәрежеде қол жеткізуім мүмкін?
- менің алатыным қаншалықты қажеттілікті жоюы мүмкін?

*Төртінші кезең – қызметті іске асыру.* Бұл кезеңде адам өзінің қажеттілігін қанағаттандыруына мүмкіндік беретін әрекеттерді жасауға бар күшін салады. Қызметті іске асыру процесінде мақсаттар мен қажеттіліктер өзгерістерге ұшырауы мүмкін.

*Бесінші кезең – қызметті іске асырғаны үшін сыйлық алу.* Белгілі бір істі атқарған соң, адам не қажеттілігін жою алады, не қалайтын объектісіне айырбастай алатын затты алады. Бұл кезеңде қалаған көрсеткішпен салыстырғанда, жасалған әрекет қаншалықты нәтиже бергендігін анықтауға болады. Осының нәтижесінде қызметке бағытталған мотивацияның не күшеюі, не әлсіреуі, не сақталуы жүзеге асырылады.

*Алтыншы кезең – қажеттіліктерді жою.*

### **Мотивация теориялары**

Мотивацияның мазмұндық теориялары бірінші кезекте адамдарды әрекетке итермелейтін қажеттіліктерді анықтауға бағытталған. Мотивацияның қазіргі заманғы тұжырымдамаларының ең негізін қалаушылардың ішінен үш адамды атап айтуға болады. Олар: Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг және Дэвид МакКлелланд.

#### **1. Маслоудың қажеттілік теориясы (иерархиясы)**

Американ психологы Абрахам Маслоу жасап шығарған кең танымал және көп қолданылатын қажеттіліктер теориясы мына негізгі идеялардан және алғышарттардан тұрады:

- Адамдар үнемі белгілі бір қажеттіліктерді сезінеді;
- Адамдар қатты сезілетін қажеттіліктердің жиынтығын байқайды; ол қажеттіліктер бөлек топтарға бірігуі мүмкін;

- Қажеттіліктер топтары бір – бірімен иерархиялық қатынаста орналасады;

- Қажеттіліктер қанағаттанбаған жағдайда олар адамдарды белгілі бір іс-әрекеттерге итермелейді;

- Егер де бір қажеттілік қанағаттандырылса, оның орнына қанағаттандырылмаған басқа қажеттілік пайда болады;

- Жоғары деңгейдегі қажеттіліктер төменгі деңгейдегі қажеттіліктер жалпы түрде қанағаттандырылған соң белсенді түрде адамға әсер ете бастайды;

- Жоғары деңгейдегі қажеттілік төртөменгі деңгейдегі қажеттіліктерге қарағанда амалдардың көп мөлшерімен қанағаттандырылуы мүмкін;

Маслоудың теориясы бойынша қажеттіліктерді бес топқа бөлуге болады:

**1. Физиологиялық қажеттіліктер:** тамақ, демалыс, баспана және тағы басқалар. Оларды қанағаттандырудың негізгі құралдарының бірі- ақша, жоғары еңбек ақы болып табылады. Бұл ең негізгі қажеттіліктер, себебі олар өмір сүруге қажет. Бұған тамақ ішуге, суға, ауаға, ұйқы, тыныштық қажеттіліктерін жатқызуға болады. Кейбір қоғамдарда бұл қажеттіліктер жеткіліксіз түрде, ал индустриалды дамыған елдердегі тұрғындардың бөлігі осы қажеттіліктерін қанағаттандыруы туралы көп абыржымайды. Осы қажеттіліктер қанағаттандырылған кезде олар енді негізгі мотиватор рөлін жоғалтады да, адам өзінің назарын басқа қажеттіліктерге аударады.

Осылайша, негізгі физиологиялық қажеттіліктерді қанағаттандырудың негізгі құралдары-бұл материалдық ынталандырулар: еңбекақы, әлеуметтік игілік.

**2. Қауіпсіздікжәнеболашаққадегенсенімқажеттілігі(өмірді,денсаулықтыс ақтау, ертеңгі күнге және зейнет ақымен қамтамасыз етуге деген сенімділік және тағы басқалар).** Ал бұл топқа қоршаған ортадағы физикалық және психологиялық қауіптерден қорғану және физиологиялық қажеттіліктер болшақта қанағаттандырылуына деген сенім жатады. Маслоу қауіпсіздік дегенде тек жауға қарсы тұру ғана емес,сонымен қатар ауа райының жағымсыз салдарынан қорғану, киім, техникалық құрал-жабдықтармен, транспортқа байланысты, өрт, су тасқыны сияқты қауіптерден қорғануды жатқызады.

Ал психологиялық қажеттіліктер де өте маңызды мотиваторлар болып табылады. Психологиялық қажеттіліктерге болашақта адамдардың зейнет ақы алуына сенім, медициналық сақтандыру және жұмыссыздыққа берілетін жәрдем ақылар жатады.

**3. Әлеуметтік қажеттіліктер (ұжымға қабылдануы, олардың қадірлеуіне және қуаттауына, адамдардың жылы лебізді қатынастарына ие болу).** Осы топқа адамдардың күшті, өзіне сенімді, қабілетті, бәрі жайлы хабардар болуы, сонымен қатар, оны басқалардың қабылдауы, түсінуі, қолдауы – осы қажеттіліктердің барлығы жатады. Адамдар оларға қатты әсер ететін осы

қажеттіліктері арқылы көшбасшы болуға немесе міндеттерді шешуде пайдалы, беделді болуға ұмтылады.

4. Құрметке ие болу қажеттілігі – кәсіпорын үшін өзінің қажеттілігі мен маңыздылығын сезіну, айналасындағылардан құрмет көруіне, әлеуметтік жоғары мәртебеге ие болу. Адамның өзін – өзі сыйлауы, жеке басының жетістіктері, басқалардың көрсететін қызметі мен құрметін жатқызуға болады.

5. Өзін – өзі көрсете білуге деген қажеттілік (өзінің қабілеттерін ашуға, шығармашылыққа, дамуға, өз өмірінің мәнін түсінуге деген ұмтылыс). Бұл топ адамның өзінің білімін, қабілеттілігін, біліктілігін анағұрлым толығымен қолдануға тырысатын қажеттіліктер жиынтығын біріктіреді.

Бұл қажеттіліктер басқа қажеттіліктерге қарағанда көбінесе жеке сипатта болады, себебі адамдар өзінің әлеуетті мүмкіндіктерін пайдалануға ұмтылады және тұлға ретінде дамуына мүмкіндік туады.

Осы қажеттіліктері бар адамдар көбінесе, өзін және басқаларды қабылдауға ашық, бірнәрсе жасағыш, ойлап тапқыш және тәуелсіз болады. Осындай адамдарды басқару барысында оның қабілеттіліктерін толығымен іс жүзіне асыруға мүмкіндік беретін ерекше тапсырмаларды берген дұрыс.

Маслоудың қажеттілік теориясы қажеттіліктердің табиғатын анықтайтын сұрақтарға жауап бере алмады. Осы теорияның негізгі міндеттері адамның жұмысқа деген мотивациясына белгілі бір қажеттіліктер қалай әсер ететінін, адамдарға олардың қажеттіліктерін белгілі бір сипатта қанағаттандыруына мүмкіндік бере отырып, оларға әсер етуге тырысуды көрсету болып табылады.

Маслоу теориясы бойынша бұл айтылған қажеттіліктерді қатаң иерархиялық құрылым ретінде орналастыруға болады.

### **МакКлелланд қажеттілік теориясы**

Жоғары деңгейдегі қажеттіліктерге негізделген мотивацияның тағы бір моделін Дэвид МакКлелланд жасады. Д.МакКлелланд, Гарвард университетінің профессоры, 1963 ж. кадрларды оқыту мен таңдау ісімен айналысатын McBer компаниясын басқарады. Ол өз жұмысында IQ тесттері мен тұлғалық сауалнамалар тиімділігіне сын айтып, жұмыс тиімділігін біліктілікті бағалау арқылы анықтауға болатынын айтты. Ол Г.Мюррейдің тақырыптық апперцепциялық тестін қолдана отырып, адамның барлық қажеттіліктерін 3 топқа бөлді: *билікке, жетістікке жетуге және қатысуға деген* қажеттіліктер.

Билікке деген қажеттілік басқа адамдарға ықпал жасауға ұмтылу арқылы көрінеді. Билікке деген қажеттілігі күшті адамдар көбінесе ашық және батыл, ешнәрседен қаймықпайтын, өзінің бастапқы позициясында қалатын болып келеді. Олар тамаша орталар және өздерінің елдің назарын аударуды талап етеді.

Басқару билікке қажеттілігі бар адамдарды қызықтырады. Себебі басқару адамдардың өз мүмкіндіктерін көрсетіп толық жүзеге асыруға жағдай жасайды.

Жетістікке жетуге деген қажеттілігі жоғары адамдар тәуекелге шектеулі түрде барады. Олар жетістікке жету үшін, мәселені шешу үшін барлық жауапкершілікті өз мойнына алады. Сонымен аз жетістікке жету қажеттілігі жоғары адамдарды мотивациялағыңыз келсе, сол жұмысшының алдына шектеулі дәрежеде тәуекелі бар мәселені берген дұрыс болады.

МакКлелландық қатысуға деген қажеттілік Маслоудың теориясына сәйкес келеді. Ондай адамдар таныстарының ортасында болғанды, достық қарым – қатынасты орнатуға, өзгелерге көмек беруге дейін тұрады. Әлеуметтік қажеттілігі жоғары адамдар әлеуметтік қарым – қатынасқа кең мүмкіндік болатын жұмыстарға тартылады. Олардың басшылары тұлға аралық қарым – қатынасын шектетпейтін жағдай туғызуы қажет. Басшы мұндай жұмысшылардың қажеттілігін оларға көпкөңіл бөлу арқылы қанағаттандыра алады.

### **Ф. Герцбергтің қос факторлы теориясы.**

50-жылдардың екінші жартысында Фредрих Герцберг өзінің әріптестерімен бірге қажеттілікке негізделген тағы бір мотивация моделін жасап шығарды. Ол өзінің зерттеу тобымен бірге ірі бір фирманың 200 инженерімен қызметкерлерінен келесідей сұрақтарға жауап алды: «Сіз жұмысыңызды бітіргеннен кейін қай уақытта өзіңізді жақсы сезіндіңіз?» және «Сіз жұмысыңызды бітіргеннен кейін қай уақытта өзіңізді нашар сезіндіңіз?».

Герцбергтің қорытындысына сәйкес алынған жауаптарды 2 үлкен категорияға бөлді: *гигиеналық фактор және мотивация.*

#### 1- Ф. Герцберг теориясы бойынша

<b>Гигиеналық фактор</b>	<b>Мотивация</b>
Фирма және әкімшілік саясаты	Табыс қажету
Жұмыс жағдайы	Қызмет бабы бойынша көтерілу
Жалақы	Жұмыс нәтижесін мойындау
Басшылармен, әріптестермен және бағыныштылармен тұлға аралық қатынас	Жоғары деңгейдегі жауапкершілік
Жасалынған жұмысқа бақылау дәрежесі	Шығармашылық және іскерлік өсуге мүмкіндік

Гигиеналық фактор жұмыс жасалынып жатқан ортаға байланысты, ал мотивация – жұмыстың өзінің сипаты мен мәніне байланысты. Герцбергтің теориясы бойынша, гигиеналық фактор мүлдем болмаса немесе ол жеткіліксіз болса, адамдарда өз жұмысына деген қанағаттанбаушылық пайда болады. Бірақ, егер олар жеткілікті болса, онда олар өздігінен жұмыспен қанағаттандырылмайды және адамды бір нәрсеге ынталандырмайды. Мотивацияның гигиеналық фактордан айырмашылығы, оның жоқ болуы адамдардың өз жұмысына қанағаттанбаушылығын тудырмайды. Бірақ егер ол

жеткілікті болса жұмысшылар өз жұмыстарына қанағаттанады және іс - әрекет тиімділігін жоғарлатуға ынталанады.

Герцбергтің мотивация теориясы Маслоудың теориясына өте жақын. Герцбергтің гигиеналық факторы Маслоудың физиологиялық, қауіпсіздікке және болашақтағы икемділікке деген қажеттіліктеріне сай келеді. Бірақ бұл жерде олардың айырмашылығы айқын. Маслоу гигиеналық факторда белгілі бір іс-әрекетті, тәртіпті тудырушы ретінде қарастырады. Егер менеджер жұмысшыға өзінің бір қажеттілігін қанағаттандыруға мүмкіндік берсе, онда жұмысшы бұған жауап ретінде жұмысты жақсы істейді. Герцберг оны керісінше қарастырады. Жұмысшы гигиеналық факторға қажеттілігі қанағаттандырылмай жатқанда назар аударады.

### **Мотивация түрлері.**

Мотивация ішкі және сыртқы болып бөлінеді. Оларды ажырату үшін алдымен мына әңгімені оқыңыздар:

«Бір қарт адамның үйінің терезесінің алдында балалар ойнауға шығады. Әр кеш сайын олар шалғын жинап, айқайлап, жүгіріп адамның тыныштығын бұзады. Ешқандай өтініш және ақылдар үйден ары ойнауға әсер етпейді. Сол кезде ол ойланып, балаларға былай дейді: "сендер бүгін өте жақсы жүгірдіңдер, ойнадыңдар және айқайладыңдар. Сол үшін әрқайсыларыңа 1 доллардан берем". Балалар таң қалды!

Олар ойын арқылы қанағаттанып қана қоймай, тағыда ақша алды. Балалар мәз мейрам. Келесі күні үйдің иесі шығып балаларға былай деді: «Білесіңдерме, балалар, бүгін жағдайым өзгерді, енді сендерге 50 центтен ғана беремін» деді. Балалар ақшаны алып ары қарай ойнады, бірақ ақырын құлшыныспен. Ертеңіне жаңағы ақылды адам 20 центтан беріп айтты: «Ертең тағы келіңдер, сендерге 5 центтан беремін» деді. Балалар бұған былай жауап берді: «міне тағы, біз 5цент үшін ойнап айқайлаймызба» деді. Міне осылайша қарт адам терезесінің алдындағы айқай шудан арылды.

Бұл қандай мағынада айтылған әңгіме? Ол ішкі және сыртқы мотивация жайында. Бұл қарт адам балалардың ішкі мотивациясын төмендетті (олардың эмоциялары, еркін ойнау, "жүгіру және айқайлау") сыртқы мотивацияға ауыстыра отырып (ақшалар), жойылып кетуіне себеп болды.

Ішкі мотивация—бұл тыным бермейтін «отын» тәрізді, сәтсіздікке ұшырамаумен қиындыққа кетпеді негіздейді. Ішкі мотивация келесі құбылыстардан құрылады:

- армандау, ұмтылу;
- шығармашылыққа ұмтылу;
- өзіне сенушілік пен, талап ету;
- көз жеткізу;
- әуесқойлық;
- тұлғаның өсуі;
- қарым-қатынас қажеттілігі.

Сыртқы мотивацияға жататындар:

- ақша;
- мансап;
- мәртебе, мерей;
- абырой, дүние-мүлік (үй, машина және д т.);
- сапар шегу мүмкіндігі.

Сыртқы мотивация ылғи өзгереді, ол табыста балалайды және сәтсіздіктерде аласұрады, бүгін қуантқанымен, ертең керісінше болуы мүмкін. З.Фрейд айтқандай, адам хайуандар сияқты уайымнан қашып, қанағаттануға ұмтылады. Адам әрекетін қабылдамаумен қатар, адам нені қалайды, не нәрседен кеткісі келетінін анықап алу қажет.

### **Йеркс-Додсон заңы**

Йеркс-Додсон заңы «максималды нәтижеге жету үшін адам қаншалықты мотивациялануы керек?» деген сұраққа жауап береді. Көпшілігіміз мотивация көп болған сайын жұмыс сапасы да артады деп есептейміз.

Йеркс-Додсон заңы бойынша жақсы нәтиже мотивацияның орта деңгейінде ғана мүмкін деп есептеледі. Мотивацияның өзіндік шегі болады және осы шекке жеткенде мотивация деңгейі төмендейді. Мұны парабола ретінде көрсетуге болады. Йеркс-Додсон заңы өзіндік екі заңдылықтан тұрады.

Біріншісі жоғарыда айтылды. Ал екінші заңдылық бойынша жұмыс неғұрлым қиындаған сайын оңтайлы, яғни тиімді мотивация деңгейі төмендейді. Сізге күрделі жұмысты атқару үшін минималды мотивация деңгейі қажет.

1908 жылы Йеркс пен Додсон жануарлармен сынақ жүргізеді. Жануарларға лабиринттен өту үшін мотивацияның орта деңгейі қажет болған (мотивация тоқ соғу арқылы берілген).

Оптимум нүктесіне жету үшін мотивация өсе береді. Міндетті атқару қажеттілігі жоғарылағанда ғана біз бұл тапсырманы жақсы орындаймыз. Бірақ біз оптимум нүктесіне жеткен соң эмоциялық қысым көреміз: уайымдаймыз, қысыламыз, стресс аламыз. Осы әсерлердің себебінен бізде жұмыс тиімділігі төмендейді. Демек мотивация оптимум нүктесінен асқан кезде біз жұмысты дұрыс атқара алмаймыз.

Жоғарыда айтып өткендей, Йеркс пен Додсон жануарларға лабиринт арқылы тәжірибе жүргізген. Бұл сынаққа адамдар да қатысады. Сонымен өз мақсатына жету үшін адам қаншалықты мотивациялануы керек? Лабиринттен өтуге мотивация – белгілі материалдық сыйлық беріледі. Сыйлық соммасы артқан сайын қатысушылардың қызығушылығы да арта түседі.

Лабиринттен де жылдам өтеді бірақ белгілі межеге дейін. Сыйақы соммасы үлкен шамаға жеткенде адамдар уайымдай бастайды. Бұл уайым оларға лабиринттен өтуге бөгет жасайды. Дәл осы тәжірибе Йеркс-Додсон заңының жұмысын дәлелдеді. Сынақ арқылы оңтайлы мотивация деңгейі 10 балдық шкала бойынша 7-8 балды құраған.

Орта деңгейлі міндет үшін 5-6 балл, қиын жұмыс үшін мотивация деңгейі 2-3 баллға тең. Мысалы, сіз бастықсыз делік. Қол астыңызда істейтін жұмысшыға міндетті жүктер кезде сыйақыдан айыру немесе жұмыстан шығару секілді мотивация берудің қажеті жоқ. Мұндай «мотивация» жоғарғы деңгей деп есептелінеді. Бұл жұмыс тиімділігін төмендетеді.

**2-дәріс бойынша тексеру сұрақтары, сұрақтарға жауап беріп алған біліміңізді тексеріп бекіте аласыз:**

1. Мотив деген не?
2. МакКлелланд теориясын түсіндіріңіз
3. Ф. Герцбергтің қос факторлы теориясы неге арналған?
4. А. Маслоудың қажеттіліктер теориясын талдаңыз
4. Йеркс пен Додсон эксперименттері неге байланысты өткізілген?
5. Мотивация сферасының ерекшеліктері неде?

**Әдебиеттер:**

**Негізгі:**

1. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2018. Том 7, №4. С. 84-85
2. Бердалиев К. Б. «Басқару негіздері» А-1998.
3. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. — М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. — 352 с.
4. Киллен К. Вопросы управления. М., 1998.
5. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008

**Қосымша әдебиеттер:**

1. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2018. Том 7, №4. С. 84-85
2. Берг О. Мотивация на «ура» / О.Берг // Кадровый вопрос. — 2019. — №8. С. 64
3. Бердалиев К. Б. «Басқару негіздері» А-1998.
4. Власова Н. Справочник по психологии управления.-Новосибирск,1994
5. Даниленко П. С. Реформы системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» / П.С. Даниленко // М. гос. ун-т. — 2018. № 9 – С. 185-186
6. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. \Общ.ред. и предислов. Зинченко В.П. и Жукова Ю.М..-М.: Прогресс, 1989 г.
7. Магомедов М, Алексейева Е. «Ускорение процесса мотивация – фактор повышение конкурентоспособности предприятия». // Пищевая промышленность, 2000 №11
8. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов – на – Дону, 2008
9. Смирнов В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для вузов / В.Н. Смирнов.- М.: Академия, 2007



**Интернет-ресурстар:**

1. <http://www.psychology.ru>

2. <http://www.flogiston.ru>

3. [http://www.colorado.edu/VC Research/integrity/human research/CITI.htm](http://www.colorado.edu/VC_Research/integrity/human_research/CITI.htm)

4. Cyber Bear (<http://cvberbear.umt.edu>)

5. [hs.umt.edu](http://hs.umt.edu) › psychology