

## Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса

Журнал «Мотивация и оплата труда», № 1, 2009

В случае, когда руководитель говорит, что от него ушел ключевой сотрудник, т.к. в условиях кризиса компания не могла предложить ему хорошие деньги, я уверена: скорее всего, причина ухода работника заключается в чем-то другом. Когда, ссылаясь на кризис, заявляют: «Материальная мотивация — ничто, нематериальная мотивация — все!», приходится начинать дискуссию и доказывать очевидный факт: работаем мы все же за деньги.

Как же мотивировать персонал, если в период кризиса компания не может поощрять сотрудников материально? Что нужно делать, чтобы в сложный период если не повысить, то хотя бы сохранить эффективность работников на прежнем уровне? Как мы можем персонально мотивировать ключевых специалистов, составляющих «костяк» организации, чтобы поддержать их боевой дух в условиях кризиса, когда компания вынуждена снижать расходы на персонал?

В последние годы в российском консалтинге становится популярной концепция Владимира Герчикова о типологии мотивации сотрудников. Он усомнился в том, что заработная плата — единственный мотиватор, одинаково важный для всех работников. С позиции индивидуального подхода при построении системы мотивации персонала он выделил пять типов мотиваций и описал конкретные мотиваторы для каждого мотивационного типа [1].

Индивидуальный подход при поиске мотиваторов для отдельных и ключевых сотрудников, о котором говорил В. Герчиков, можно осуществлять не только посредством типологии мотиваций, но и при помощи идеи мотивационного профиля, завоевывающей свою популярность сейчас, в условиях кризиса. На рынке существуют опросники, направленные на выявление мотивационного профиля сотрудников, например, опросник «Мотивационный профиль», авторами которого являются Ш. Мартин и П. Ричи [2] (см. Приложение).

В первую очередь стоит кратко рассмотреть потребности и мотиваторы. Мы знаем, что потребности человека создают для него внутренние импульсы к действию с целью их удовлетворения, мотиваторами выступают внешние условия, при помощи которых потребности могут быть удовлетворены. У тех или иных людей разные потребности, которые по степени значимости выстраиваются в своеобразную «очередь» или мотивационный профиль. Важно при этом учитывать то, что не только потребности, но и мотивационные профили у различных людей разные. В связи с этим в компании могут присутствовать не только пять мотивационных типов, но значительно большее их количество. Есть смысл не выделять мотивационные типы — в такой дифференциации всегда присутствует момент субъективизма (что заложили, то и выделили), а индивидуально оценивать мотивационный профиль отдельных и особенно ключевых сотрудников.

Потребность в хорошем заработке в мотивационном профиле работника далеко не всегда находится на первом месте. Более того, зная мотивационный профиль сотрудника, в условиях кризиса данную потребность можно заменить другими мотиваторами, отнюдь не являющимися материальными.

Давайте разберемся в этом более подробно. Что представляет собой мотивационный профиль человека? Это в основном три потребности, к удовлетворению которых он стремится на работе:

- 1) ядерная потребность (занимает первое место по значимости для сотрудника);
- 2) компенсирующая потребность (находится на втором месте по значимости);
- 3) потребность фонового уровня (занимает третье место по значимости).

Многообразие мотивационных профилей у людей возникает в двух случаях: при наличии разных потребностей у различных сотрудников и при выстраивании тех или иных потребностей в разные приоритетные «цепочки» (профили).

*Ядерная, доминирующая, «горячая» потребность*, стоящая по значимости на первом месте, является самой важной для конкретного человека. Она представляет собой то, что он хочет в настоящий момент больше всего, без чего человек не может жить, что ему нужно получить срочно и обязательно.

Рассмотрим в качестве примера условного сотрудника N. Его ядерной потребностью может быть потребность в самореализации в условиях интересной, творческой работы. Такая потребность имеет значение в течение нескольких лет, а, возможно, на протяжении всей жизни специалиста. Менее продолжительное определенное время ядерной потребностью для сотрудника N могут быть деньги, которые обычно важны в тот период жизни, когда он создает свое семейное и материальное благополучие.

*Компенсирующая потребность* тоже является важной для человека, но ее значимость ниже значимости ядерной потребности. Она представляет собой то, что хочет человек, ему это нужно, но его желание не такое приоритетное, как желание относительно удовлетворения первой, ядерной потребности. У нашего виртуального сотрудника N, например, компенсирующей потребностью может выступать потребность в обучении или в работе в сплоченной команде.

*Фоновая потребность* является важной для человека, но по степени значимости занимает в его сознании третье место. Она представляет собой то, что интересно для него, это может быть важным, но в списке его приоритетов фоновая потребность третья. У сотрудника N, например, может быть фоновое желание работать в красивом офисе или в офисе, расположенном сравнительно близко от дома, что означает меньшие временные затраты на дорогу.

Подчеркну: *приоритеты ядерной, компенсирующей и фоновой потребностей индивидуальны для каждого работника*. Так, про условного сотрудника N можно сказать, что главное для него — самореализация в интересной, творческой работе. На первом месте также для этого сотрудника стоят деньги (ежемесячный или

годовой доход). При этом ему важно иметь возможность непрерывного образования и работать в сплоченном коллективе. Кроме того, было бы хорошо, если бы офис компании был современным и находился сравнительно недалеко от дома.

Если компания работает в благоприятной среде, то при формировании персональной мотивации ключевых специалистов мы опираемся на создание условий для удовлетворения выявленных потребностей человека. В нашем примере с сотрудником N таковыми являются самореализация, интересная и творческая работа, доход, обучение, хороший коллектив, современный офис и сравнительная близость офиса от дома. Конечно, все потребности работника мы не сможем удовлетворить, но ядерные, такие как потребность в самореализации, интересной деятельности и достойной оплате труда, должны быть базовыми мотиваторами при построении персональной мотивации ключевого специалиста, что будет способствовать его лояльности и мотивированности в течение трех–пяти и более лет работы в компании.

Если организация работает в условиях кризиса, то знание мотивационного профиля ключевого сотрудника для нас является особенно полезным. Как правило, в период кризиса компания сокращает расходы на персонал, и скорее всего ядерная потребность работника N в достойной оплате не может быть удовлетворена. Чтобы сотрудник не ушел из фирмы и не снизил свою эффективность, мы можем предложить ему интересную работу, поскольку второй ядерной потребностью для него выступает интересная, творческая деятельность. Однако если в период кризиса компания сворачивает инновационные проекты, то именно компенсирующие потребности сотрудника на определенный временной период «сработают» по типу замещения неудовлетворенных ядерных потребностей. Такая замена позволит поддержать эффективность и лояльность работника на протяжении полутора–двух лет.

Мы помним, что на втором месте для сотрудника N находятся потребности в обучении и деятельности в консолидированном коллективе. Конечно, в условиях кризиса мы выберем малобюджетные формы обучения — самообразование, обучение на рабочем месте, внутренние семинары в формате корпоративного университета или учебного центра компании. Из мероприятий, положительно влияющих на сплоченность коллектива, мы остановимся на тех, проведение которых является недорогим и стало корпоративной традицией — это празднование дня рождения компании, Нового года, 23 февраля, 8 марта.

Если кризис заставляет компанию ту же «затянуть пояс», то обратим внимание на потребности сотрудника N, имеющие фоновый уровень. Это современный, красивый офис, который при этом расположен недалеко от дома. В кризисных условиях экономии финансовых средств данную проблему можно решить при помощи улучшения эргономики и дизайна рабочего места специалиста, что не требует больших затрат. Кроме того, с целью сокращения времени, затрачиваемого на дорогу, можно организовать мобильный, удаленный офис, позволяющий работать дома, используя выделенные интернет-ресурсы и информационные

ресурсы компании. Реализация потребностей фонового уровня сохранит высокую эффективность деятельности сотрудника в течение полугода–года, т.е. в период кризиса.

Однако не все так просто. Мотивационный профиль сотрудника меняется. Если в благоприятный период в компании созданы условия для удовлетворения базовых, ядерных потребностей работников, то через какое-то время (от шести месяцев до двух лет) мотивационный профиль может измениться: на первое место перейдут компенсирующие потребности, на второе место — фоновые потребности, а на третьем месте возникнут новые потребности.

Так, у нашего условного сотрудника N при удовлетворении потребностей в самореализации, интересной работе и достойной оплате через определенное время ядерной может стать потребность в обучении и приобретении новых компетенций и в работе в команде единомышленников. Для него будут необходимыми дополнительные информационные ресурсы, удобный, эргономичный офис и гибкий график работы. На «освободившемся» третьем месте фоновых потребностей может появиться желание иметь самостоятельность в принятии решений, а также стремление увеличить объем свободного времени, которое можно тратить на отдых и личную жизнь.

Обсудим и другую ситуацию, когда кризис продолжается более двух лет. Мотивационный профиль сотрудника N, работающего в компании в сложных экономических условиях, естественно, тоже будет меняться. Очевидно, специалист будет активно искать способы дополнительного заработка — это потребность ядерного уровня, возникающая в кризисный период. Для решения данной задачи сотрудник может использовать имеющиеся у него умения или пойдет учиться, чтобы получить новые навыки, востребованные в сложное время.

В период кризиса специалистам, имеющим потребность в зарплате, может быть интересна система скрытого дополнительного дохода по принципу антикризисного «кафетерия». В чем заключается этот принцип? Любая компания делает объемные закупки мебели, канцтоваров, бумаги, чая, кофе, сахара и других товаров со скидками. В качестве скрытого дополнительного заработка можно предложить сотрудникам в рамках определенного бюджета делать личные покупки от имени фирмы. Кроме того, компания может выделить субсидии работникам для компенсации оплаты детских садов, услуг спортивных залов и других небольших семейных затрат. Для организации данные расходы будут не такими значительными, как повышение заработной платы, а сотрудники получают возможность дополнительного дохода и ощущение заботы со стороны руководства.

В случае, когда у компании есть возможность обеспечить малобюджетное обучение сотрудников новым навыкам, то такое мероприятие также повысит их лояльность и мотивацию. Если же такой возможности нет, то необходимо обратить внимание на компенсирующую потребность второго уровня. Нередко в период кризиса в качестве таковой выступает потребность в свободном времени, которое

человек может потратить на получение дополнительного дохода. В этом случае есть смысл отпускать людей раньше окончания рабочего дня или использовать формат удаленного офиса, чтобы они могли самостоятельно планировать свое время, успевая поработать и на компанию, и на себя.

Допустим, что увеличение свободного времени сотрудников невозможно без ущерба для фирмы, поскольку руководство приняло решение о повышении интенсивности бизнеса. В этом случае персонал вынужден работать в условиях двойного стресса, который неизбежно возникает при напряженной работе в период кризиса. В данном случае фоновой будет потребность в консолидации и коммуникации с руководством. При этом необходимо открыто разговаривать с людьми, поддерживая тон соучастия и сотрудничества.

Недавно мне рассказали, что генеральный директор российской производственной компании собрал руководителей и сказал: «В ближайшее время мы вынуждены снижать заработную плату всем без исключения, в том числе топ-менеджменту. Я тоже иду на снижение своего дохода, чтобы сохранить бизнес. Никого увольнять не будем, всех сотрудников планируем сохранить. Надо потерпеть. Кризис пройдет, снова пойдем на подъем». Правдивый тон его выступления подавляющее большинство сотрудников восприняли с пониманием.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Герчиков В. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. — 2005. — № 3.
2. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. — М.: Юнити-Дана, 2004.
3. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2008.

## **Вопросник к тесту «Мотивационный профиль»**

Для оценки каждого из вариантов а, b, с, d в рамках приведенных утверждений используйте 11 баллов. Распределите все 11 баллов между теми ответами, которые больше всего характеризуют вас.

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где:
  - a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
  - b) есть возможность выбора своего графика работы;
  - c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
  - d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
2. Я не хотел бы работать там, где:
  - a) отсутствуют четкие указания относительно того, что от меня требуется;
  - b) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
  - c) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
  - d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа:

- a) была связана с переменами и была в значительной степени разнообразной;
- b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- c) обеспечивала наличие четких указаний, чтобы я знал, что от меня требуется;
- d) давала мне возможность полноценно отдыхать.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая:

- a) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- b) едва ли была бы замечена другими людьми;
- c) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если:

- a) я четко представляю себе то, что от меня требуется;
- b) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
- c) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
- d) она позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если:

- a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
- b) у меня был бы очень хороший оклад;
- c) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
- d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна:

- a) быть слабо структурированной, такой, что непонятно, что следует делать;
- b) увлекать людей настолько, что они думают о ней после работы;
- c) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение:

- a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимулированием энтузиазма;
- b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- c) является полезной и значимой для общества;
- d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа:

- a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- c) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если:

- a) в процессе ее выполнения мало возможностей контактировать с разными людьми;
- b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- c) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая:

- a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если:

- a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно:

- a) получить гарантии того, что переработок не будет;
- b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где:

- a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для собственного совершенствования;
- b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- c) очень мало контактов с широким кругом людей;
- d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если:

- a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- b) работа была бы весьма разнообразной и изменялась;
- c) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- d) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если:

- a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- b) я не знал бы четко правила и процедуры выполнения работы;
- c) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что занятие должности должно предоставлять:

- a) четкие должностные инструкции и указания относительно того, что от меня требуется;
- b) возможности распределять время на выполнение задания и отдых;
- c) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие максимального напряжения;
- d) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если:

- a) не допускала бы возможности по меньшей мере небольшого творческого вклада;
- b) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;
- c) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
- d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где:

- a) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- c) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- d) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где:

- a) не существует разнообразия или перемен в работе;
- b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- c) заработная плата не слишком высокая;
- d) условия работы недостаточно хорошие,

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать:

- a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- b) возможность проявлять креативность;
- c) возможность встречаться с интересными людьми;
- d) возникновение чувства удовлетворения и выполнение действительно интересных заданий.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если:

- a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- c) сотрудник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю, важно, чтобы работа обеспечивала мне:

- a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- b) возможность установления и достижения целей;
- c) возможность влиять на принятие решений;
- d) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если:

- a) условия деятельности были бы некомфортны, на рабочем месте было бы грязно или шумно;
- b) было бы мало шансов влиять на других людей;
- c) было бы мало возможностей для достижения поставленных целей;
- d) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно:

- a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
- c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- d) обеспечить человеку широкие возможности контактирования с другими людьми.

26. Скорее всего я не захотел бы работать там, где:

- a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
- b) мало возможностей контактировать с другими людьми;
- c) работа не является интересной или полезной;
- d) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа, вероятно, приносит удовлетворение, когда:

- a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- d) остаются силы и время на семью, спорт, увлечения.

28. Мне бы не понравилась работа, которая:

- a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- c) была бы со строго нормированным рабочим днем и подразумевала нахождение на территории с пропускным режимом;
- d) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где:

- a) работа интересная и полезная;
- b) за достойный вклад давали бы дополнительный отпуск;
- c) меня окружали бы интересные люди;
- d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений;

30. Я не считаю, что работа должна:

- a) предусматривать то, что человек большую часть времени работал бы в одиночку;
- b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- c) мешать моей личной жизни;
- d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно:

- a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;

- b) имеет четкие рекомендации по ее выполнению и должностные обязанности;
- c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если:

- a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются:

- a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- c) гибкий график работы;
- d) наличие значимых целей, которые должен достичь работник.

Для получения наилучших результатов на вопросы следует отвечать быстро. Ваш первый, может быть, не вполне осознанный ответ, вероятно, наиболее верно отражает ваши истинные чувства.

Следует внимательно читать каждое утверждение вопросника и вписывать свои оценки непосредственно в протокол. Следите за тем, чтобы все 11 баллов были распределены между четырьмя предложенными в каждом вопросе утверждениями (a–d). Всего утверждений 33, следовательно, получается в общей сложности 363 балла.

### Протокол к тесту «Мотивационный профиль»

Номер утверждения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						c
7			a		b	d						c
8									a	d	b	c
9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	

15			d		c		a	b			
16	c		b			a	d				
17			a		b	c		d			
18				b			d		a	c	
19	c					a	b		d		
20	c	d					b	a			
21			a	c					b	d	
22	a	b					c		d		
23	d			a		b	c				
24		a				c	b		d		
25		a		d				c		b	
26		a		b				d		c	
27					d	a	c			b	
28					c		d		b	a	
29				c	b			d		a	
30			a	c	b			d			
31	a		b				c		d		
32							a		b	c	d
33					c		d		a		b

## ИТОГО

### Характеристика факторов

1. *Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.* Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства)

2. *Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.*

3. *Потребность в четком структурировании работы, понимании через обратную связь результативности своей деятельности, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения обязанностей.* Это мерило потребности в руководстве и определенности. Оно может служить индикатором стресса или беспокойства. Данная потребность может возрастать или снижаться, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.

4. *Потребность в социальных контактах (общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, крепких связей с коллегами).* Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим сослуживцам. Данный фактор может иметь очень низкое значение, тем не менее человек может быть достаточно хорошо адаптирован социально.
5. *Потребность в наличии большего количества свободного времени, гибкости графика.* Это показатель того, что человек хотел бы больше времени уделять чему-либо помимо работы, Потребность разграничивать и оптимизировать деловую и личную жизнь не в ущерб ни себе, ни компании.
6. *Потребность в завоевании признания других людей и в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.* Это показатель симпатии к другим и хороших социальных взаимоотношений, потребность личности во внимании со стороны окружающих, желание чувствовать собственную значимость.
7. *Потребность ставить перед собой дерзновенные сложные цели и достигать их.* Это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным (показатель стремления наметать и достигать сложные, многообещающие рубежи).
8. *Потребность во влиятельности и власти, желание руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности.* Это показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.
9. *Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки).* Этот показатель указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции.
10. *Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.* Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления, однако идеи, которые излагает и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.
11. *Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.* Это показатель желаний самостоятельности, независимости и самосовершенствования.
12. *Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.* Это показатель потребности в деятельности, наполненной смыслом и значением, имеющей элемент общественной полезности.