

В.П. Пугачев

МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В статье с позиции деятельностного подхода разработаны теоретические основы эффективного использования методов мотивации персонала, выделены основные составляющие цикла мотивационной деятельности, раскрыты их взаимосвязи, определены место и роль методов мотивации в обеспечении успеха мотивационной работы, представлена общая модель мотивационного процесса. Автором выделены важнейшие группы методов мотивации, обоснована прямая зависимость эффективности использования методов мотивации от учета состояния всех элементов мотивационного процесса, осуществляемого с помощью мотивационной диагностики. Разработаны соответствующие практические рекомендации.

Ключевые слова: мотивация, методы мотивации, мотивационная деятельность, мотивационный процесс, модель мотивационного процесса, классификация методов мотивации.

The article is devoted to the development of a theoretical foundation for the effective implementation of employee motivation methods. Based on the activity approach to employee motivation the main components in a cycle of motivational activities are defined, their relationships are revealed. The general model of the motivational process is developed. The place and role of the motivation methods in ensuring the success of motivational work are specified. The author identifies the most important groups of methods of motivation, justifies the direct dependence of the effectiveness of the use of methods of motivation on the account of the state of all elements of the motivational process, carried out with the help of motivational diagnostics. The appropriate recommendations are formulated.

Keywords: motivation, methods of motivation, motivational activities, model of motivational process, classification of methods of motivation.

Мотивация персонала играет ведущую роль в обеспечении успеха управления организацией¹. Ее исследованию посвящено множество работ. Однако из-за сложности и многоаспектности самой проблематики детерминации поведения людей вообще и

Пугачев Василий Павлович — доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail*: VPugachev@spa.msu.ru

¹ *Максвелл Дж.* Мотивация решает все. М.: Попурри, 2013.

сотрудников в частности, изменчивости социальной среды и самого человека до сих пор в теории мотивации имеется немало «белых пятен» и нерешенных проблем. Их наличие объясняется также дисциплинарной раздробленностью исследований проблем мотивации, концентрацией главных усилий в этой области на ее либо экономических (стимулирование), либо психологических (мотивационная сфера личности), либо на педагогических (мотивация к обучению), либо на узкоприкладных (чаще всего, это конкретные способы стимулирования) аспектах.

При этом общая концепция организационной мотивации, особенно в части механизма социальной детерминации поведения сотрудников и функционирования отдельных звеньев данного механизма, а также их взаимодействия, исследована весьма неполно, фрагментарно. Это относится в первую очередь к проблеме исследования системы методов мотивации персонала, их зависимости от других элементов мотивационного процесса, условий их эффективного использования.

Недостаточная теоретическая разработанность отмеченных выше аспектов концепции мотивации персонала, затрудняющая практическое системное применение научных разработок, определила **цель** настоящей статьи. В статье разработана модель мотивационного процесса, определены место и роль в ней методов мотивации, обоснованы критерии их классификации, предложены рекомендации по повышению эффективности применения методов мотивации с учетом их многообразия и зависимости от других элементов мотивационного процесса.

Исследование методов мотивации в их взаимодействии с другими элементами мотивационного процесса требует уточнения ряда базовых категорий теории мотивации, которые в современной науке и повседневном языке употребляются весьма неоднозначно. Прежде всего, это относится к понятиям «мотивация» и «мотивационный процесс».

По подсчетам Е.П. Ильина, в зарубежной психологии имеется около 50 теорий мотивации, многие из них существенно расходятся в трактовке и интерпретации основных понятий, в том числе термина «мотивация»². В данной статье термин **«мотивация»** применяется в широком, на наш взгляд, наиболее перспективном с научной точки зрения значении. Мотивация понимается как **весь сложный процесс детерминации поведения человека внутриличностными и внешними, ситуационными факторами**. Мотивация —

² Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. С. 18.

результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира человека, прежде всего его потребностей, ценностей, Я-концепции (оценочное представление человека о самом себе как личности, члене группы и общества), стимулов, а также ситуации, в которой осуществляется восприятие стимула и проявляется активность, направленная на его получение³.

Понятие мотивации включает два аспекта: объективный, отражающий влияние на человека среды, внешнего мира и субъективный, связанный с особенностями его сознания (и подсознания), психологической активностью человека, восприятием стимулов, ситуации и реагирования на них.

Однако в литературе широко представлен и второй, узкий подход к мотивации персонала, отождествляющий ее с субъективной стороной мотивационного процесса, внутренней мотивацией⁴. В этом узком значении термина о мотивации говорят как о состоянии сознания, потребностей, ценностей, убеждений и установок человека, непосредственно детерминирующих его поведение. При этом мотивацию отделяют от стимулирования⁵, хотя, на наш взгляд, стимулирование является важнейшей стороной внешней, а также внутренней (самотивация) экстринсивной, обусловленной внешними стимулами, и интринсивной, подвижной внутренними стимулами (повышение самоуважения, самооценки и т.п.) мотивации.

Отражением узкого, преимущественно психологического подхода к мотивации персонала применительно к теме данной статьи является использование термина «управление методами мотивации»⁶ вместо рассмотрения методов мотивации как одного из важнейших элементов мотивации персонала, управления им. С точки зрения широкого подхода в понимании мотивации (т.е. как всего процесса детерминации поведения), использование термина «управление» применительно к методам мотивации является излишним и даже отчасти тавтологичным. Сами эти методы являются элементом управления сотрудниками, и могут быть эффективно использованы лишь в системе мотивационной деятельности как основы управления персоналом.

³ Мотивация трудовой деятельности / Под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2013. С.7.

⁴ Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. 2012. № 4 (4). С. 80–83.

⁵ Мисникова Л.В. Мотивация труда: виды, направления гармонизации // Белорусский экономический журнал. 2004. № 2. С. 103–107.

⁶ Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. М.: КНОРУС, 2012. С. 185.

Не втягиваясь в дискуссию об основных категориях теории мотивации, что выходит за рамки темы данной статьи, все же следует отметить, что узкий подход к мотивации персонала, хотя и имеет право на существование, страдает односторонностью. Он не позволяет исследовать мотивационный процесс в его целостности, взаимодействии внутренних и внешних факторов, человека и ситуации, а также разработать всесторонне обоснованные рекомендации по повышению эффективности мотивационной работы⁷.

Понятие мотивации в широком значении охватывает как конструктивные, так и деструктивные мотивационные процессы, в том числе и демотивацию⁸.

Мотивация, рассмотренная в ее динамике, изменениях, выступает как **мотивационный процесс**. Процессуальный подход к мотивации позволяет выделить основные детерминанты поведения людей в их последовательном динамическом циклическом, деятельностном взаимодействии, представить взаимодействие этих детерминантов как процесс разворачивания деятельности работника, определяемый целями организации, действиями руководства, личностными потребностями и ценностями, индивидуальными характеристиками в целом и ситуацией. «Мотивационный процесс» как интегративное, с точки зрения различных компонентов деятельности, понятие акцентирует внимание на динамичном, изменчивом характере мотивации, предполагающем последовательную смену мотивационной ситуации, состояний сознания людей и их деятельности.

Одним из важнейших элементов мотивационного процесса являются **методы** воздействия его субъекта на объект. Методы и средства, учитывающие особенности работника, а также ситуацию, имеют во многом ключевое значение для успеха мотивационной работы, управления сотрудниками. Сам этот термин — методы мотивации — используется в науке и повседневном языке чрезвычайно широко и обычно весьма произвольно. Так, напри-

⁷ Примером ограниченности узкого подхода к мотивации персонала является ее определение: «Управление мотивацией труда включает в себя следующее: выбор мотиваторов труда; политику заработной платы; политику вознаграждений и услуг; политику участия в успехе; управление затратами на персонал». Очевидно, что при такой трактовке мотивации не учитываются ее внешние детерминанты, а также состояние субъекта управления, мотивационная диагностика и др. См.: Труфанова Т.А., Воеводина А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 6 (052). С. 139.

⁸ Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в современном обществе. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014.

мер, часто методами мотивации называют разноуровневые и поэтому прямо не сопоставимые способы и средства побуждения людей к труду. К ним относят материальное и моральное стимулирование, принуждение, культурные и спортивные мероприятия, имидж организации, критику, премирование и депремирование и т.п. При этом до сих пор практически отсутствует научно обоснованная дифференцированная классификация важнейших методов мотивации, позволяющая упорядочить представления о них и служащая ориентиром для их комплексного использования.

Определяемый в общей форме метод (от греч. *methodos* — путь к чему-либо) представляет собой способ, прием достижения цели, предполагающий определенным образом упорядоченные действия. Соответственно **методы мотивации персонала — это устойчивые способы и соответствующие им процедуры влияния субъекта управления на объект мотивации, с помощью которых он изменяет поведение объекта — сотрудников в соответствии со своей целью.** Метод мотивации характеризует средства, приемы, инструменты, с помощью которых субъект изменяет объект.

Методы мотивации неотъемлемо связаны с деятельностью руководителей и других сотрудников, характеризуют **способы такой деятельности.** Живая и овеществленная деятельность, как это отражено в деятельностном подходе к исследованию социальных явлений, является мельчайшей клеточкой социального организма и любых более частных социальных явлений, далее неделимой без утраты социальными объектами качественной определенности. С точки зрения этого подхода, понятие мотивационную сферу человека, его потребности, сознание (в том числе и подсознание), их проявление и изменение можно лишь рассматривая их как неотъемлемые взаимозависимые и взаимодействующие компоненты единого и неделимого процесса материальной и духовной деятельности, которая имеет ряд характеристик⁹. Применительно к управленческой деятельности одной из таких характеристик является способ побуждения работника к определенному организационному поведению, т.е. метод мотивации. Методы мотивации столь же разнообразны, как разнообразны виды мотивационной деятельности.

⁹ В работе австрийских ученых Э. Кирхлера и К. Родлер мотивация рассматривается не только в статике (анализ факторов мотивации), но и в динамике, в связи с различными этапами организационной деятельности. См.: *Кирхлер Э., Родлер К.* Мотивация в организациях. М.: Гуманитарный Центр, 2008. Однако они специально не рассматривают теорию деятельности для исследования трудовой мотивации.

Органическая взаимосвязь с основной клеточкой социальной жизни — деятельностью — обуславливает широчайшее распространение понятия «метод», характеризующего любые относительно устойчивые способы деятельности, а применительно к теме данной статьи — мотивационной деятельности — и, соответственно, сложность классификации методов мотивации. С позиции деятельностного подхода в исследовании методов мотивации можно более основательно выявить их связь с ее другими элементами деятельности, ее целями и назначением. Рассмотрение мотивационного процесса как специфической социальной деятельности позволяет также приблизить его научное исследование к практике управления, поскольку материальная, социально преобразующая деятельность и составляют основу управленческих технологий.

С точки зрения деятельностного подхода в качестве важнейших элементов мотивационной (и другой управленческой) деятельности можно выделить следующие составляющие ее процесса: субъект, обладающий определенными мотивационно значимыми качествами; содержание и форма его требований, выраженные в целях и задачах деятельности; средства воздействия; методы воздействия; характер отношений и механизм взаимодействия между субъектом и объектом; объект воздействия, его потребности, ценности и ожидания; ситуация, в которой осуществляется взаимодействие субъекта и объекта, диагностика субъектом объекта и всех составляющих мотивационного процесса (рис. 1). Все эти элементы влияют на выбор методов мотивации и их применение.

Субъект (актор) мотивации воплощает активное, направляющее начало мотивационного процесса. В организации субъектами мотивации могут быть все субъекты управления персоналом и, прежде всего, руководители и специалисты службы персонала, а с точки зрения активности объекта мотивации, и сам работник. В этом случае имеет место самомотивация. Важнейшими качествами субъекта, прямо влияющими на выбор методов мотивации и эффективность их использования, являются его профессиональная, управленческая и социальная (коммуникационная) компетентность, определяющая знание им современных методов мотивации и условий их эффективного использования, его личные качества, а также настойчивость и упорство в достижении своих требований.

Эффективность мотивационного воздействия субъекта на объект мотивации, а также подбор оптимальных методов мотивации и их применение прямо зависят от **содержания требований**, от



Рис. 1. Общая модель мотивационного процесса

того, насколько они соответствуют интересам, компетентности и возможностям работника и, прежде всего, от привлекательности вознаграждения и самой работы, достижимости цели и приемлемости необходимых для этого трудовых затрат. Очевидно, что если перед сотрудниками ставятся трудные задачи, не отвечающие их непосредственным интересам, то это обычно требует, наряду с разъяснительной работой, более широкого использования административно-принудительных методов мотивации, предполагающих систематический контроль, внимание и поддержку со стороны руководителя.

Большое влияние на эффективность мотивации и применяемые для этого методы оказывает не только содержание требований, задач, которые необходимо решить, но и **их форма**, формулировка и постановка целей, наделение их определенной степенью императивности по ступенькам: предложение (совет), рекомендация, просьба, приказ и т.п. Форма задачи прямо коррелирует с используемыми методами мотивации. Например, постановка руко-

водителем задачи в форме просьбы или рекомендации ориентирует на использование методов информирования и убеждения, в то время как приказ — на применение организационно-административных методов.

С методами мотивации прямо связаны **средства воздействия** (см. рис. 1). Под средствами мотивации традиционно понимаются материальные и нематериальные (денежные и неденежные) **стимулы**, которые обеспечивают подчинение объекта мотивации ее субъекту, т.е. блага (собственно стимулы), а также угроза их лишения и наказание — **антистимулы**. Различия между понятиями «средства» и «методы» мотивации относительно и во многом условны. Средства мотивации акцентируют внимание на инструменте (предмете, приспособлении и т.п.), который используется, методы — на способе применения средства.

Существует достаточно устойчивая корреляция между средствами и методами мотивации. Сами методы, как это будет показано ниже, часто различаются в зависимости от используемых средств, например при использовании денег говорится о методе денежного стимулирования, при использовании карьерного роста — о методе карьерного стимулирования и т.п.

Разнообразные средства и ресурсы мотивации в целом¹⁰ во многом определяют выбор используемых методов. К примеру, прежде чем выбрать достаточно дорогой метод стимулирования, надо взвесить экономическую целесообразность его применения, определить наличие необходимых ресурсов. Если же речь идет о применении метода убеждения, то, помимо других факторов, надо учесть соответствующие способности руководителя и отношение к нему сотрудников. Специфика средств воздействия, и, прежде всего, стимулов, как это будет более детально показано ниже, определяет основу классификации методов мотивации, в то время как другие элементы мотивации влияют преимущественно на выбор тех или иных методов.

К методам мотивации с определенными оговорками можно отнести оказывающие большое мотивационное воздействие **стили руководства**¹¹, а при рассмотрении коллективной мотивации, субъек-

¹⁰ О соотношении этих понятий см.: *Пугачев В.П.* Системно-ситуационная модель организационной мотивации // Государственное управление в XXI веке: Материалы 13-й международной конференции, май 2015. М.: КДУ; Университетская книга, 2016. Секция XII. Современный этап управления персоналом: достижения, проблемы, перспективы. С. 7 и др. URL: http://spa.msu.ru/uploads/files/knigi/conf_2015_12.pdf (дата обращения: 30.04.2017).

¹¹ *Мерманн Э.* Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. М.: Гуманитарный Центр, 2015; *Пугачев В.П.* Стиль управления эффективного руководителя // Справочник кадровика. 2013. № 2. С. 129–138.

том которой является руководство организации, — техники (например, руководство по целям, техника рамочного управления и др.) **и модели** руководства (например, Гарцбургская модель управления персоналом)¹².

Стиль руководства, подобно методу мотивации, обычно определяют как **способ** отношения начальника к подчиненным. Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными, в котором выражаются важнейшие, наиболее значимые для трудовой деятельности и отношений в коллективе черты его поведения. Как и метод мотивации, стиль руководства является способом организации коммуникаций между руководителем и сотрудниками и имеет непосредственную мотивационную значимость.

Однако специфика понятия «стиль руководства» по отношению к категории «метод мотивации» (или «метод руководства») состоит в частности в том, что первое понятие («стиль руководства») ориентирует на однонаправленное мотивирующее и иное воздействие руководителя на подчиненных «сверху — вниз», в то время как метод мотивации нередко может быть использован и сотрудниками по отношению к руководителю — «снизу — вверх», например, методы убеждения, информирования, манипулирования и др. Хотя некоторые стили руководства и методы мотивации, скажем, партисипативный (участия), убеждающий и др. стили и соответствующие методы, по своему содержанию могут совпадать. Что же касается понятий «техника руководства» и «модель руководства», то они отражают институционально закрепленные коллективные способы взаимодействия начальников и подчиненных, которые выполняют важные мотивационные и другие функции.

Выбор и применение методов мотивации во многом зависят от **отношений между субъектом и объектом мотивации, механизма их взаимодействия**. В отношениях между субъектом и объектом мотивации отражается специфический, субъект-субъектный способ мотивационного взаимодействия. Очевидно, что в процессе мотивации каждый из его участников преследует свои интересы и цели, и, исходя из этого, строит свои отношения, что и позволяет говорить о субъект-субъектном взаимодействии. Однако это не исключает доминирующего влияния субъекта, однозначной общей направленности мотивационного процесса, которое обеспечивается с помощью механизма мотивации.

Субъект-субъектность взаимодействия проявляется не только в конструктивной мотивации, которая должна строиться на мак-

¹² Пугачев В.П. Руководство персоналом. М.: Аспект Пресс, 2008. С. 170–217.

симально возможном совпадении интересов всех участников мотивационного процесса: организации, ее руководителей и работников-исполнителей, но и в деструктивной мотивации, в том числе микрополитической деятельности, в которой сотрудники активно преследуют личные цели, не совместимые с официальными целями, нормами и ценностями организации.

Существует два основных типа отношений между субъектом и объектом мотивации: формальные и неформальные, личностные отношения. Формальные отношения закреплены в официальных документах и выражены в **механизме мотивации**. Он представляет собой организационную (институционную) систему взаимодействия субъекта и объекта и включает организационный порядок, уставы, нормативные положения, принятую в организации систему стимулирования труда, ролевые требования, в том числе должностные инструкции, и т.п., а также формальные и неформальные нормы и правила, существующие в рабочей группе¹³. Все эти составляющие механизма мотивации упорядочивают взаимодействие субъекта и объекта мотивации, стабилизируют и регулируют его.

Механизм мотивации обеспечивает единую направленность деятельности работников на выполнение задания, целей организации, а также на реализацию своих ожиданий, прежде всего, относительно получения ими соответствующих благ в качестве компенсации за труд. Механизм мотивации задает рамки и во многом регламентирует использование других методов мотивации, к примеру, нормы права и существующая в организации система оплаты труда во многом определяют возможности использования метода денежного стимулирования.

Хотя категория «механизм мотивации» используется главным образом для характеристики сознательно созданных институтов, регулирующих деятельность сотрудников, она отражает также и неформальные, стихийно сложившиеся, в том числе теневые деструктивные институты¹⁴, а также конструктивные и деструктивные нормы организационной культуры.

¹³ В современной литературе термин «механизм мотивации» нередко используется и для характеристики более частных систем взаимодействия между руководством и сотрудниками. См.: *Кабанов В.Н., Стерхова Н.Г., Кириллова Н.В.* Сбалансированный механизм мотивации персонала // Вестн. Томского гос. ун-та. 2010. № 341. С. 144–150.

¹⁴ *Пугачев В.П.* Теневые деструктивные институты в государственном управлении современной России // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2012. № 2. С. 16–34.

Механизм мотивации прямо влияет на выбор методов мотивации, поскольку включает закрепленные в нормативных документах принятые в организации системы стимулирования труда, принципы и правила использования стимулов, права и обязанности, стили, средства и техники руководства и т.п. (например, в организации могут отсутствовать институциональные возможности для применения методов карьерной мотивации, статусного роста, депремирования и т.п., что делает невозможным использование соответствующих методов). Кроме того, этот механизм влияет на их использование (например развитая производственная демократия, широкие закрепленные в коллективном трудовом договоре права работников могут сильно ограничивать возможность использования метода принуждения).

Сильное влияние на методы мотивации, их выбор и эффективность применения оказывают **личностные отношения**, существующие между субъектом (обычно руководителем) и объектом (сотрудником) мотивации. Личностный аспект взаимодействия субъекта и объекта мотивации характеризуется наличием авторитета или его отсутствием, отношениями уважения — неуважения, доверия — недоверия, участия и поддержки — равнодушия, созданием помех, саботажа и т.п.

Спектр личностных отношений достаточно разнообразен: от отношений полного доверия к субъекту мотивации, послушания и инициативного поведения, до неуважения, неприязни, готовности к противодействию. Очевидно, что если личные отношения благоприятны, руководитель пользуется большим авторитетом, между ним и сотрудником существуют отношения уважения и доверия, то административные методы мотивации, особенно принуждение, излишни. Наиболее велико влияние личных отношений на мотивационный процесс в тех странах, где в национальных организационных культурах слабо выражены формально-рациональные начала и доминируют личностные отношения (например, в таких типах культур, как патриархальная, коллективистская культура, культура власти, культура личности и т.п. В таких странах эффективность воздействия руководителя повысит использование методов мотивации и стилей руководства с сильной персональной окраской: личного примера, должностного и личного авторитета, харизматического, патриархального и т.п. стилей управления.

Как уже частично отмечалось, успех мотивационной работы, в конечном счете, зависит от ее **объекта** — второго (наряду с субъектом) «полюса» мотивационного процесса. В качестве объекта вы-

ступают все, на кого направлено мотивирующее воздействие, т.е. все сотрудники, весь персонал, начиная от высших руководителей и заканчивая рядовыми исполнителями. В конечном счете, именно объект решает, выполнять ли ему задание или нет, определяет степень своего трудового усердия. Поэтому учет состояния мотивационной сферы объекта и, прежде всего, его интересов, ценностей, ожиданий, трудолюбия, ответственности, лояльности к руководству, а также компетентности, способности выполнять задание, возможности деструктивного поведения имеет первостепенную значимость при выборе любых методов мотивации и их применении.

Важным фактором, воздействующим в большей или меньшей мере на все элементы мотивационного процесса: субъект, объект, методы и т.д., является **мотивационная ситуация**.

Как показал в частности знаменитый Стэнфордский эксперимент Ф. Зимбардо¹⁵, продемонстрировавший превращение в считанные дни под влиянием ситуации обычных людей в жестоких тюремщиков, истязавших невинные жертвы, ситуация является одним из важнейших, нередко решающим фактором в мотивационном процессе. Между тем, как отмечает Н.В. Гришина, **сам термин «ситуация»**, несмотря на его самое широкое распространение в научной литературе и повседневном языке, является чрезвычайно многозначным и недостаточно точно определенным¹⁶. В еще большей мере это относится к термину «мотивационная ситуация».

Определяемая в общей форме (в широком смысле) ситуация, соотносимая с субъектом — «Я», и представляет собой «не-Я», т.е. всю внесубъектную реальность. Иными словами, ситуация — это непосредственно неконтролируемая субъектом среда или обстоятельства, в которых находятся и действуют участники мотивационного процесса, влияющие на поведение людей. Однако такое, чрезвычайно общее определение ситуации особенно применительно к практической мотивационной работе, требует конкретизации.

Попытку такой конкретизации делает Ф. Зимбардо, выделяя три важнейших детерминанты поведения людей: «Человека, Ситуацию и Систему» и разделяя ситуацию, понимаемую в широком

¹⁵ Зимбардо Ф. Стэнфордский тюремный эксперимент // Psychology OnLine. Net [Сайт]. 05.12.2006. URL: <http://www.psychology-online.net/articles/doc-660.html> (дата обращения: 21.10.2016).

¹⁶ Гришина Н.В. Психология социальных ситуаций // Вопросы психологии. 1997. № 1. С. 121–132.

смысле, на «систему» и «ситуацию» в узком смысле. При этом ситуация понимается как «поведенческий контекст, который с помощью вознаграждений и нормативных функций наделяет тем или иным смыслом роли и статус актеров. Система состоит из агентов и агентств, идеология, ценности и власть которых создают ситуации и диктуют роли и ожидания по отношению к поведению акторов, находящихся в сфере ее влияния»¹⁷. Применительно к мотивационному процессу «система» представляет собой относительно стабильный, институционализированный аспект организации, в то время как «ситуация» — конкретный, изменчивый, неповторимый набор поведенчески значимых факторов, обстоятельств. В соответствии с такого рода делением в ситуации в широком смысле могут быть выделены методы системной и собственно ситуационной мотивации (влияния). В данной статье понятие ситуации используется главным образом в широком значении этого термина, хотя в целом попытка разделять системную и собственно ситуационную мотивацию представляется научно обоснованной и перспективной.

Следует отметить относительность понятия мотивационной ситуации, ее соотносимость с уровнями субъектов и (или) объектов мотивационного процесса. Например, существующая в компании система оплаты труда для отдельного руководителя является ситуационным фактором, поскольку он непосредственно не может изменить ее. В то же время для компании в лице ее руководства она является инструментом и составной частью механизма мотивации персонала организации.

Параметры мотивационной ситуации разнообразны: положение организации, ее имидж, уровень оплаты труда у конкурентов, состояние потребительского спроса, срочность и другие условия выполнения заданий, наличие протекционистских или коррупционных сетей, влияние на работника корпоративной культуры, формальных и неформальных групп и их лидеров и т.д. Эти и некоторые другие параметры прямо влияют на выбор оптимальных для конкретной ситуации методов мотивации и эффективность их применения. К примеру, в условиях выполнения срочного задания на базе существующей системы стимулирования труда на первый план выдвигаются административные методы мотивации, в то время как, скажем, при изменении стратегических целей компании приоритетную роль может играть метод убеждения.

¹⁷ *Зимбардо Ф.* Эффект Люцифера. Почему хорошие люди превращаются в злодеев / Пер. с англ. М.: Альпина нон-фикшн, 2014. С. 631–632.

Заключительным в нашей классификации компонентом мотивационного процесса является **мотивационная диагностика** в широком смысле этого слова, т.е. получение и осмысление субъектом значимой для мотивационных действий информации об объекте, его отношении к субъекту, заданию, а также о других элементах мотивационного процесса, включая ситуацию. Такого рода подготовительная рационализирующая мотивационный процесс деятельность необходима для успеха всей мотивационной работы, в том числе для рационального выбора и применения методов мотивации. На первичном уровне мотивационной деятельности: «руководитель — подчиненные», получение значимых для успеха мотивационной работы сведений достигается, прежде всего, с помощью опыта, в том числе в сфере личного общения, специального изучения мотивационных профилей сотрудников, анализа всех элементов мотивационного процесса и из других источников. Кроме того, для индивидуализации мотивационного воздействия и тем самым повышения его эффективности, учета специфики ситуации целесообразно использовать метод «описания ситуации», предполагающий отслеживание реальной обстановки на рабочих местах¹⁸.

Результаты мотивационной диагностики влияют на выбор методов мотивации по нескольким направлениям: во-первых, позволяют определить ожидания работника, его отношение к заданию, желание его выполнять, а также степень компетентности объекта мотивации, его способность выполнять задачу и, как следствие, найти оптимальные способы воздействия, их сочетание. Например, в случае низкой компетентности работника необходимо применять методы объяснения, поддержки и систематического контроля. Во-вторых, результаты диагностики (или знания о сотруднике, полученные ранее из опыта совместной работы и из других источников) дают возможность установить отношение работника к руководителю (субъекту мотивации), степень лояльности или ее отсутствие и на базе этого определить оптимальное сочетание способов воздействия, например стимулирование, информирование, убеждение и принуждение. В-третьих, выяснение с помощью мотивационной диагностики степени удовлетворенности работника трудом, его условиями и оплатой позволяют выявить факторы

¹⁸ Еникеева Л.А., Кузьмина С.Н. Реформирование системы нематериального стимулирования персонала предприятий социально-культурной сферы // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 4. С. 25–27.

деструктивной мотивации, обнаружить имеющиеся проблемы и найти адекватные методы их решения.

Мотивационная диагностика завершается анализом степени соответствия всех элементов мотивационного процесса целям мотивации, принятием соответствующих решений и практическим действием. Такова примерная схема действия общей модели мотивационного процесса.

Расположение и последовательность включения различных составляющих рассмотренной выше модели в мотивационный процесс во многом условно. Взаимодействие этих элементов — хотя в целом и однонаправленный, но в реальности челночный процесс, предполагающий возвращение, неоднократный анализ и уточнение различных элементов мотивационного процесса, их влияния на использование методов мотивации и реализацию цели, что особенно ярко проявляется при возникновении проблемной ситуации. В случае обнаружения несоответствий происходит переосмысление предварительных планов и корректировка методов мотивации.

Итак, все основные элементы мотивационного процесса оказывают воздействие на выбор и применение методов мотивации, которые органично вплетены в ткань мотивационной деятельности и прямо влияют на ее результаты и все другие элементы. Деятельностный подход позволяет не только установить место и роль методов мотивации в детерминации поведения сотрудников, выявить зависимость выбора таких методов от других компонентов мотивационного процесса и условия эффективности их применения, но и упорядочить представления обо всем многообразии методов, систематизировать их. Теория деятельности может быть использована в качестве общей методологии и критериальной основы их классификации, а также упорядочения категориального аппарата теории мотивации персонала в целом.

В современной научной литературе ставится проблема разработки общей, универсальной методологии, позволяющей упорядочить и систематизировать существующие представления о мотивации человека вообще и трудовой мотивации в частности. В качестве одного из таких методологических инструментов предлагается системный подход¹⁹. Безусловно, этот подход имеет приоритетную значимость при анализе мотивационного процесса. Однако, будучи общенаучным методом (в данном случае разли-

¹⁹ Слинкова О.К. Системный подход к исследованию трудовой мотивации и организационной культуры: постановка проблемы. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2005.

чия между подходом и методом несущественны), он позволяет установить лишь общие контуры и направленность научных исследований и нуждается в конкретизации с помощью деятельностного подхода. Именно с его позиции возможно наиболее убедительно объяснить сознание и поведение человека²⁰, а также упорядочить научные наработки в области теории и методов мотивации, в том числе их классификации.

В основу общей классификации методов мотивации может быть положена классификация самой деятельности, существующей на разных уровнях социальной организации и в разных сферах общественной жизни, а также ее структура — элементы и связи между ними. На наш взгляд, именно с позиций теории деятельности можно упорядочить имеющиеся представления о методах мотивации, создать их общую, универсальную классификацию.

В соответствующей научной литературе представлены различные классификации методов мотивации. Поскольку способы взаимодействия субъекта и объекта мотивации достаточно сложны и разнообразны, то их можно классифицировать по разным основаниям. Достаточно популярная, но, на наш взгляд, несколько упрощенная, классификация методов мотивации предложена Д. Синком. Он выделяет **четыре основных метода управления мотивацией**: 1) стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления; 2) регулирование поведения посредством постановки целей; 3) проектирование (дизайн) работ и обогащение труда; 4) партисипативность, вовлечение работников в управление²¹. Хотя предложенная Д. Синком классификация методов мотивации проста и наглядна, она, тем не менее, уязвима с научной точки зрения, поскольку приводится без четких критериев классификации. Кроме того, обогащение труда и вовлечение работников в управление также являются стимулами, и поэтому есть основания включать их в первую группу методов.

Весьма оригинальную классификацию методов мотивации предлагают И.П. Поварич и Б.Г. Прошкин. Они выделяют «три метода мотивации: прямая, властная и опосредованная». Ими же (и, прежде всего, И.П. Поваричем) обосновывается дифференцированная классификация стимулов²². Хотя эти авторы в целом

²⁰ Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975.

²¹ Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.

²² Поварич И.П., Морозова Е.А. Основные направления исследований научной школы «Социально-экономические проблемы управления человеческими ресурсами» // Вестн. КемГУ. 2013. Т. 2. № 3 (55). С. 140—146.

вносят определенный вклад в теорию стимулирования и мотивации трудовой деятельности, предложенная ими классификация, на наш взгляд, также страдает критериальной слабостью уже с точки зрения формальной логики. Деление методов на прямые и опосредованные — дихотомично, и с этой точки зрения властная мотивация должна входить в первые две группы методов или занимать промежуточное положение. Кроме того, существуют различные виды власти: политическая, экономическая, социальная, психологическая и др., чего не учитывает данная классификация.

Несколько иное классификационное деление методов мотивации предлагает С.А. Шапиро. Используя соответствующие идеи других авторов и, прежде всего, А.Я. Кибанова²³, он выделяет три вида методов мотивации: организационно-административные, экономические и социально-психологические²⁴, которые, в свою очередь, имеют внутреннюю дифференциацию. Эта классификация достаточно универсальна и дает определенные ориентиры в многообразии методов мотивации. Однако и она приводится без критериального обоснования, и в целом представляется несколько упрощенной, не охватывает (по крайней мере, в книге С.А. Шапиро) целый ряд важных методов мотивации, например, методы мотивирования содержанием и организацией труда, карьерой, свободным графиком работы и свободным временем и др.

Существуют и другие подходы к систематизации методов мотивации. Безусловно, рассмотренные выше и некоторые другие классификации способствуют упорядочиванию представлений о методах мотивации и тем самым служат развитию теории и практики мотивации персонала. В то же время, на наш взгляд, их общей слабостью является методологическая фрагментарность, отсутствие единой теоретической и критериальной основы классификации методов мотивации, которой, как уже отмечалось, может служить теория деятельности.

Поскольку методы мотивации как способы организации и осуществления деятельности органично связаны с различными ее видами и элементами, то характеристики мотивационной деятельности, в том числе ее виды, могут служить критериями классификации методов мотивации. Виды деятельности, ее компоненты и характеристики чрезвычайно разнообразны. Это позволяет, сохраняя единую методологическую и критериальную основу классификации, отразить

²³ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009.

²⁴ Шапиро С.А. Указ. соч. С. 185.

все полиплоскостное и разноуровневое многообразие методов мотивации и при необходимости даже построить их иерархическую общую модель.

Наиболее общая классификация методов мотивации возможна на основе критерия их разграничения в соответствии с характером воздействия на объект мотивации — воздействия непосредственно на личность, ее мотивы или же на ситуацию. В последнем случае имеет место мотивация, опосредованная средой, ситуацией.

Соответственно можно выделить:

- 1) **методы непосредственного, прямого личностного воздействия и**
- 2) **методы ситуационной мотивации.**

Методы прямой личностной мотивации проявляются, когда субъект мотивации обращается непосредственно к объекту, которому что-то предлагается или от которого что-то требуется (методы стимулирования, в том числе антистимулирования, принуждения), а также когда кто-то непосредственно влияет на его сознание и подсознание (нестимуляционные методы). Более подробно эти две группы методов будут рассмотрены ниже.

Методы ситуационной мотивации проявляются через влияние на обстоятельства, среду, которая, в свою очередь, воздействует на человека в желаемом направлении. Ситуация мотивирует человека в гораздо большей степени, чем это принято считать²⁵. В организации она мотивирует сотрудника с помощью различных вариантов реализации личных интересов, в том числе интересов, несовместимых с официальными требованиями и нормами (в этом случае может иметь место деструктивная мотивация), а также посредством влияния организационной культуры, рабочей группы (в том числе неформальной), неформальных лидеров и т.д. Наиболее общими, интегральными факторами влияния ситуации на мотивацию сотрудников являются модели возможностей реализации личных потребностей и интересов, которые она предлагает.

На поведение сотрудников оказывает воздействие не только реальная, объективная ситуация, но и ее интерпретация. Причем, как отмечают Л. Росс и Л. Нисбетт, обычно люди «оказываются не в состоянии признать, насколько даваемые ими интерпретации ситуаций представляют собой именно интерпретации и умозаключения, а не прямые отображения некоторой объективной и неизменной реальности»²⁶. Возможны различные методы влияния на интерпретацию ситуации и, соответственно, на пове-

²⁵ Пугачев В.П. Управление свободой. Изд. 3. М.: URSS, 2014. С. 156–233.

²⁶ Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии / Пер с англ. М.: Аспект Пресс, 2000. С. 158.

дение: прямые — с помощью явного предоставления информации, и косвенные, скрытые — посредством соответствующего построения порядка подачи информации и информационного контекста²⁷.

В реальной мотивационной работе явно доминируют методы прямого личностного воздействия. Часто они, особенно информирование, убеждение, внушение, используются в сочетании с ситуационными методами. Поэтому в дальнейшем будут анализироваться главным образом методы прямого личностного воздействия.

Более дифференцированной классификацией методов мотивации является их деление на **стимуляционные** — воздействие на потребности и ценности с помощью соответствующих благ или их лишения, и **нестимуляционные (психологические)** — воздействие на психологический механизм восприятия стимулов и условий их получения, т.е. на сознание и подсознание человека.

Критерием, основанием выделения этих групп методов мотивации являются блага, способные удовлетворить определенные потребности и желания человека или их отсутствие, предполагающее мотивационное воздействие непосредственно на психические структуры, определяющие поведение, разум и подсознание человека.

Различные классификации стимулов широко используются в качестве критерия при систематизации методов мотивации в силу центральной роли стимулирования в мотивации персонала. С точки зрения теории деятельности, стимулы, а также влияющие на сознание (и подсознание) человека коммуникации, информирование, убеждение, внушение являются важнейшей частью цикла мотивационной деятельности. Поэтому способы их использования могут рассматриваться как соответствующие методы мотивации. Некоторые авторы вообще отождествляют методы мотивации и методы стимулирования²⁸, что на наш взгляд, допустимо в практической работе, но недостаточно обоснованно, с точки зрения науки, поскольку существуют не только стимуляционные, но и нестимуляционные, психологические методы мотивации, не предполагающие прямого использования стимулов.

Сами стимулы, прежде всего, из-за их большого разнообразия, классифицируются в российской и мировой литературе достаточно неоднозначно, что прямо отражается на классификации соответствующих им методов мотивации. Наиболее простая клас-

²⁷ Пугачев В.П. Управление свободой. С. 137–138 и др.

²⁸ Корзенко Н.И., Зобнина М.Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестн. Челябинского гос. ун-та. 2012. № 3 (257). С. 66–69.

сификация стимуляционных методов представляет их деление на **методы позитивного (вознаграждения) и негативного (принуждения) стимулирования** в зависимости от характера воздействия на эмоциональное состояние, детерминирующее поведение работника.

В целом же классификация методов мотивации на основе различий стимулов достаточно сложна²⁹, что связано не только с уже отмеченным многообразием стимулов, но и с мотивационной полифункциональностью многих из них. Это означает, что один и тот же стимул может служить удовлетворению нескольких потребностей. К примеру, денежная премия победителю конкурса рационализаторов служит удовлетворению и материальных потребностей, и потребностей в общественном признании, и потребностей в самореализации, творчестве.

Не претендуя на классификационную безупречность, можно предложить **общую классификацию стимулов (и соответствующих методов мотивации), в основе которой лежит комплексный критерий: характер носителя стимула и потребность, которую он удовлетворяет.** При этом в случае полифункциональности мотивационного воздействия стимула учитывается его главное, прямое назначение в системе мотивации.

С этой точки зрения все стимулы можно разделить **на девять групп**³⁰:

- 1) денежные стимулы;
- 2) социальные льготы;
- 3) организационно-административные стимулы;
- 4) стимулы, связанные с организацией, содержанием и характером труда (мотивационным влиянием труда);
- 5) стратификационные (статусные, должностные, партиципационные);
- 6) пространственно-временные;
- 7) коммуникационные;
- 8) личностного и профессионального развития;
- 9) групповые и, прежде всего, социально-психологические стимулы.

На основе этой классификации можно выделить соответствующие методы: денежного стимулирования, бенефитного (соци-

²⁹ Достаточно сложную и оригинальную трехуровневую модель мотивации, а также классификацию стимулов и методов мотивации предлагает Б.Г. Прошкин. Однако его классификация методов мотивации нуждается, на наш взгляд, в более тщательном научном обосновании. См.: *Прошкин Б.Г.* Мотивация труда. Управленческий подход: монография. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. С. 317–330.

³⁰ Мотивация трудовой деятельности. С. 246–270.

альные льготы) стимулирования, организационно-административные и т.д.

В методах каждой из этих групп также можно выделить частные методы низшего уровня. Так, например, организационно-административные методы иногда делят на методы административного, психологического, экономического и технологического принуждения.

Свою специфическую достаточно дифференцированную и сложную классификацию имеют методы нестимуляционного стимулирования. К ним относятся информирование, убеждение, внушение, психопрограммирование, заражение примером, манипулирование (частично) и др.

Некоторые из названных выше методов не имеют однозначной классификационной привязанности и выделяются по разноплоскостным, прямо не соотносимым критериям. Так, например, манипулирование принадлежит к группе методов, выделяемым по критерию явного или скрытого воздействия субъекта на объект мотивации. В силу этого оно не может быть однозначно отнесено ни к методам ситуационной мотивации (хотя ситуационное манипулирование возможно), ни к методам прямого личностного воздействия (хотя часть методов манипулирования предполагает контактное воздействие, например, манипуляционный разговор Лисицы и Вороны из известной басни К. Крылова «Ворона и Лисица»). Однако в любом случае подлинная цель такого воздействия тщательно скрывается.

Чрезвычайное разнообразие методов мотивации как способов организации мотивационной деятельности необходимо учитывать при построении **общей модели методов мотивации**. Такая модель была бы полезна для «инвентаризации» методов мотивации, их учета в практической работе, научно обоснованного подбора и использования. Однако она неизбежно будет весьма сложной: многоплоскостной и многоуровневой, кроме того, она не должна быть закрытой, завершенной, поскольку не может претендовать на представление всего многообразия методов мотивации. Общая модель методов мотивации могла бы включать, в первую очередь, важнейшие группы методов мотивации, применяемые в современной мотивационной работе.

Целью данной статьи не является разработка детальной классификации методов мотивации и их общей модели. Это может быть предметом отдельного, специального изучения. Что же касается нашего исследования, то по его результатам можно сделать следующие выводы.

Одной из важнейших составляющих мотивационной работы являются средства и методы мотивации. Именно они выступают непосредственным «ключиком» к организационному поведению работника. Руководствуясь деятельностным подходом в анализе методов мотивации, можно заключить, что наиболее глубоко исследовать их можно только в системе деятельности, во взаимосвязи с ее другими элементами, ее целями и назначением.

Средства и методы мотивации используются в единстве. Средства характеризуют то, **что** используется для побуждения работника к определенному поведению, методы — **как** это делается. Причем без правильного подбора и применения методов даже при наличии необходимых средств удовлетворения потребностей сотрудников мотивационная работа не может быть эффективной. Добиться успеха можно лишь при учете органической вплетенности методов в ткань, систему мотивационной деятельности, их зависимости от ее (деятельности) важнейших составляющих. К ним относятся: субъект, его качества, цели и задачи, определяющие содержание и форму его требований; средства воздействия; характер отношений и механизм взаимодействия субъекта и объекта; профессиональные и мотивационные качества объекта; ситуация, в которой происходит взаимодействие субъекта и объекта; диагностика субъектом объекта и всего мотивационного процесса, предшествующая выбору средств и методов, принятию решения и действию.

Разработанная в статье на основе деятельностного подхода общая модель мотивационного процесса позволяет учесть его важнейшие компоненты, их взаимосвязи и влияние на выбор, и применение методов мотивации. Деятельностный подход и сама теория деятельности могут также использоваться в качестве универсальной методологической базы для классификации методов мотивации. При этом в основу выделения и систематизации методов мотивации может быть положена классификация самой деятельности, существующей на разных уровнях социальной организации и в разных сферах общественной жизни, а также ее отдельные составляющие, элементы.

Дальнейшая разработка концепции мотивационного процесса, места и роли в нем средств и методов мотивации, выявление взаимозависимости всех его составляющих будут способствовать не только развитию теории мотивации организационной деятельности, но и нахождению оптимальных методов мотивационной работы и их эффективному практическому применению.

Список литературы

Гришина Н.В. Психология социальных ситуаций // Вопросы психологии. 1997. № 1. С. 121–132.

Еникеева Л.А., Кузьмина С.Н. Реформирование системы нематериального стимулирования персонала предприятий социально-культурной сферы // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 4. С. 23–29.

Зимбардо Ф. Стэнфордский тюремный эксперимент // Psychology OnLine.Net [Сайт]. 05.12.2006. URL: <http://www.psychology-online.net/articles/doc-660.html>

Зимбардо Ф. Эффект Люцифера. Почему хорошие люди превращаются в злодеев / Пер. с англ. М.: Альпина нон-фикшн, 2014.

Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000.

Кабанов В.Н., Стерхова Н.Г., Кириллова Н.В. Сбалансированный механизм мотивации персонала // Вестн. Томского гос. ун-та. 2010. № 341. С. 144–150.

Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009.

Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. М.: Гуманитарный Центр, 2008.

Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. 2012. № 4 (4). С. 80–83.

Корзенко Н.И., Зобнина М.Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестн. Челябинского гос. ун-та. 2012. № 3 (257). С. 66–69.

Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975.

Максвелл Дж. Мотивация решает все. М.: Попурри, 2013.

Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. М.: Гуманитарный Центр, 2015.

Мисникова Л.В. Мотивация труда: виды, направления гармонизации // Белорусский экономический журнал. 2004. № 2. С. 103–107.

Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2013.

Поварич И.П., Морозова Е.А. Основные направления исследований научной школы «Социально-экономические проблемы управления человеческими ресурсами» // Вестник КемГУ. 2013. Т. 2. № 3 (55). С. 140–146.

Прошкин Б.Г. Мотивация труда. Управленческий подход: монография. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008.

Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в современном обществе. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014.

Пугачев В.П. Руководство персоналом. М.: Аспект Пресс, 2008.

Пугачев В.П. Системно-ситуационная модель организационной мотивации // Государственное управление в XXI веке: Материалы 13-й меж-

дународной конференции, май 2015. М.: КДУ; Университетская книга, 2016. Секция XII. Современный этап управления персоналом: достижения, проблемы, перспективы. С. 4–9. URL: http://spa.msu.ru/uploads/files/knigi/conf_2015_12.pdf

Пугачев В.П. Стиль управления эффективного руководителя // Справочник кадровика. 2013. № 2. С. 129–138.

Пугачев В.П. Теневые деструктивные институты в государственном управлении современной России // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2012. № 2. С. 16–34.

Пугачев В.П. Управление свободой. Изд. 3. М.: URSS, 2014.

Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии / Пер с англ. М.: Аспект Пресс, 2000.

Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.

Слинкова О.К. Системный подход к исследованию трудовой мотивации и организационной культуры: постановка проблемы. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2005.

Труфанова Т.А., Воеводина А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 6 (052). С. 138–144.

Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2012.