



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Н. С. Пряжников

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом
высшего образования в качестве учебника и практикума
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по гуманитарным и экономическим направлениям*

Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru



Москва ■ Юрайт ■ 2016

Автор:

Пряжников Николай Сергеевич — профессор, доктор педагогических наук, кандидат психологических наук, профессор кафедры возрастной психологии факультета психологии Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, профессор кафедры управления персоналом и психологии Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, профессор кафедры психологии Центра гуманитарной подготовки Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова.

Рецензенты:

Моргунов Е. Б. — доктор психологических наук, декан факультета практической психологии Московской высшей школы социальных и экономических наук;

Подольский А. И. — доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии образования и педагогики факультета психологии Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

Пряжников, Н. С.

П85

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 365 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-7712-7

В учебнике представлен материал к учебной дисциплине «Мотивация и стимулирование труда». Также материал частично можно использовать для дисциплин по организационной психологии, управлению персоналом, психологии труда и др. Особенность предлагаемого издания в том, что, помимо обязательного традиционного материала, рассматриваются многие проблемные вопросы, связанные с трудовой мотивацией в современных условиях как на уровне глобальной мировой экономики, так и в условиях «затянувшегося» переходного периода, переживаемого современной Россией. Основной акцент при этом сделан на этических основаниях мотивации и оплаты труда, и главное — на развитии субъекта труда с развитым чувством собственного достоинства, способного не только размышлять о проблемах справедливости вознаграждения за свой труд, но и обосновывать свои права перед работодателем. Другой особенностью учебника является то, что представленный материал несколько избыточен, что позволяет использовать его избирательно, в зависимости от целей и задач конкретного учебного курса.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и методическим требованиям, предъявляемым к учебным изданиям.

Пособие предназначено для преподавателей и студентов, обучающихся по психолого-педагогическим и управленческим специальностям, а также для уже работающих специалистов в различных организациях и учреждениях.

УДК 331(075.8)
ББК 65.24я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

Оглавление

Предисловие	10
-------------------	----

Раздел I

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

Глава 1. Мотивация в системе близких понятий	15
---	-----------

1.1. Соотношение понятий «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение»	15
1.2. Категория мотива в психологии и философии	17
1.3. Активность, активизация и субъектность в трудовой деятельности.....	19
1.4. Проблема классификации мотивов. Различные побудители трудовой деятельности	21
1.5. Проблема уточнения предметов мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд (проблема их несовпадения)	22
1.6. Проблема «мотивации на вознаграждение» и «вознаграждения стимулированием»	24
1.7. Организационные и психолого-педагогические условия формирования внутренней мотивации работника	25

Глава 2. Система мотивации труда и ее составляющие	27
---	-----------

2.1. Понятие системы мотивации труда.....	27
2.2. Мотивация труда в системе управленческих задач.....	28
2.3. Субъекты и объекты мотивации труда.....	28
2.4. Цели, направления работы и задачи мотивации труда	30
2.5. Параметры эффективности мотивации труда	31
2.6. Общие принципы мотивации труда.....	32
2.7. Справедливость в системе трудовой мотивации, стимулирования и вознаграждения	36
2.8. Факторы мотивации труда, проблема исследования их взаимосвязей и взаимокомпенсаций	39
2.9. Основные ресурсы мотивации труда. Проблема «избыточных ресурсов» при неумении их использовать (психологический «феномен дурака»).....	40
2.10. Идеи сравнения и состязательности в системе мотивации труда.....	42

Глава 3. Культурно-исторические условия формирования позитивного отношения к труду	44
---	-----------

3.1. Понятия «ценность труда» и «корпоративная этика»	44
3.2. Особенности трудовой этики на разных этапах социально-экономического развития.....	46

3.3. Сравнительный анализ систем мотивации и стимулирования труда в разных странах	52
3.4. Проблема комплексной сравнительной оценки систем мотивации и стимулирования в разных странах.....	58
3.5. Мотивация труда в условиях увеличивающегося свободного времени и «привлекательной» безработицы	61
3.6. Проблемы глобализации внутринациональных методов вознаграждения и оплаты труда мигрантов	65
3.7. Мотивация, стимулирование и оплата труда в периоды духовного подъема общества	67
Вопросы и задания к разделу	69

Раздел II

ТЕОРИИ И ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Глава 4. Основные проблемы и перспективные подходы к исследованию мотивации труда.....	73
4.1. Ранние исследования трудовых интересов работников	73
4.2. Проблемы и перспективные направления изучения мотивации (по Х. Хекхаузену)	74
4.3. Проблема типологии основных теорий и подходов в изучении трудовой мотивации	78
4.4. Проблема классификации мотивов (по Е. П. Ильину).....	80
Глава 5. Зарубежные теории трудовой мотивации.....	82
5.1. Теория потребностей А. Маслоу и практика менеджмента.....	82
5.2. Теория мотивации (ERG) К. Альдерфера	84
5.3. Мотиваторно-гигиеническая (двухфакторная) теория мотивации Ф. Герцберга	85
5.4. Концепции «обогащения» и «гуманизации труда»	87
5.5. Теория мотивации в достижениях Д. Мак-Клелланда.....	89
5.6. Теория «Х» и теория «У» Д. Мак-Грегора. Теория «Z» У. Оучи.....	90
5.7. Концепции партисипативного управления.....	92
5.8. Теория характеристик работы Дж. Р. Хэкмана и Г. Р. Олдхэма	93
5.9. Теория усиления мотивации Б. Скиннера.....	94
5.10. Теория общих ожиданий В. Врума.....	97
5.11. Теория справедливости Дж. С. Адамса.....	99
5.12. Модель Л. Портера — Э. Лоулера.....	101
5.13. Концепция трудовой мотивации Дж. Аткинсона	102
5.14. Концепция «состояния потока» М. Чиксентмихайи	103
5.15. Модель «Рубикон» Х. Хекхаузена и П. М. Гольвитцера	105
5.16. Практико-ориентированные теории трудовой мотивации.....	105
5.16.1. Теория постановки целей и «цикл высокопроизводительного труда» Э. Локка и Г. Лэтема.....	105
5.16.2. Теория управления по целям П. Друкера.....	107
Глава 6. Трудовая мотивация в работах российских авторов.....	108
6.1. Ранние исследования отношения к труду.....	108

6.2. Теория трудовых установок А. К. Гастева	108
6.3. Теория иерархической структуры диспозиций личности В. А. Ядова и других.....	109
6.4. Понимание мотива в трудах А. Н. Леонтьева и С. Л. Рубинштейна.....	111
6.5. Современные исследования трудовой мотивации.....	115
6.6. Элитарные ориентации в трудовой деятельности и планировании карьеры.....	117
Глава 7. Экономические и психологические законы, влияющие на трудовую мотивацию	123
7.1. Система экономических и психологических законов (по Б. А. Райзбергу).....	123
7.1.1. Закон возвышения потребностей и желаний.....	123
7.1.2. Закон ограниченности ресурсных возможностей.....	124
7.1.3. Закон убывания предельной полезности	124
7.1.4. Закон максимизации совокупной полезности	125
7.1.5. Закон спроса и предложения.....	125
7.1.6. Закон денежного обращения	125
7.1.7. Зависимость структуры личного потребления от дохода. Закон Энгеля.....	126
7.1.8. Основной психологический закон Кейнса	126
7.1.9. Закон показательного потребления Веблена.....	127
7.1.10. Закон подкрепления Торндайка	127
7.1.11. Закон оптимальности.....	127
7.1.12. Закон иерархии потребностей и очередности их удовлетворения	127
7.1.13. Закон Йеркса — Додсона	127
7.2. Эмпирические законы психологии экономического и социального поведения людей (по Б. А. Райзбергу).....	128
7.2.1. Законы Паркинсона.....	128
7.2.2. Принцип Питера	129
7.2.3. Российские законы психологии экономического поведения в представлении Ю. М. Лужкова	129
Глава 8. Методы исследования и развития трудовой мотивации: основные подходы	132
8.1. Методы исследования мотивационного потенциала общества.....	132
8.2. Методы исследования трудовой мотивации в организации	133
8.3. Методы исследования трудовой мотивации в коллективах и рабочих группах	135
8.4. Методы исследования трудовой мотивации конкретной личности.....	138
8.5. Потенциал развития трудовой мотивации в различных элементах системы управления человеческими ресурсами (на уровне страны, регионов, крупных городов)	139
8.6. Потенциал развития трудовой мотивации в различных элементах системы управления персоналом организации.....	139
8.7. Нетрадиционные методы мотивации труда	141
8.8. Главные проблемы исследования и развития трудовой мотивации	143
Вопросы и задания к разделу	145

Раздел III
СУБЪЕКТ ТРУДА В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ
И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Глава 9. Мотивация, удовлетворенность работника и производительность труда	149
9.1. Стремление к высоким трудовым показателям в системе мотивации труда	149
9.2. Проблема удовлетворенности трудом и удовлетворенности жизнью	150
9.3. Проблема соотношения производительности и удовлетворенности трудом	151
9.4. Морально-волевая регуляция трудовой деятельности и карьеры	153
9.5. Мотивирующий смысл планирования трудовой деятельности	153
9.6. Номинальные и реальные доходы в условиях нестабильности национальных валют	155
9.7. Профессиональные стрессы и дистрессы в системе трудовой мотивации	157
9.8. Трудоголизм в системе трудовой мотивации	158
9.9. Риски и страхи в системе мотивации труда	159
9.10. «Выученная беспомощность» в профессиональной деятельности	160
9.11. Интимные мотивы труда	162
9.12. Внепрофессиональные и внеорганизационные мотивы труда	163
9.13. Роль опыта ошибок и опыта достижений в системе мотивации	164
Глава 10. Мотивация и вознаграждение руководителей	166
10.1. Сравнительная оценка мотивации руководителей и подчиненных	166
10.2. Руководители, лидеры и «мотивационное ядро» организации. Проблема морально-мотивационного «перерождения» лидеров и руководителей	167
10.3. Рейтинг потребностей руководителей	168
10.4. Психология управленческого целеполагания	169
10.5. Измерение и оценка труда высших руководителей	171
10.6. Личный пример и лидерские качества руководителя в системе мотивации труда	174
10.7. Принципы и структура вознаграждения руководителей	175
10.8. Особенности российских и зарубежных менеджеров	177
Глава 11. Аморальная и сомнительная трудовая мотивация	179
11.1. Парадоксы просоциальной, асоциальной и антисоциальной трудовой мотивации	179
11.2. Морально-эмоциональные контексты мотивации труда	181
11.3. Мотивы, антимотивы и мотивировки	183
11.4. Конструктивная (позитивная) и деструктивная трудовая мотивация	183
11.5. Варианты самооправдания экономических преступлений и их профилактика	185
11.6. Зависть и конкуренция в системе трудовой мотивации	188
11.7. Мотивация «внутренне уволившихся» сотрудников (феномен «ментальной миграции»)	190

11.8. Трудовая мотивация в условиях эксплуатации труда. Проблема личностной деградации «эксплуататора» и «эксплуатируемого»	191
11.9. Мифы мотивации труда	194
Глава 12. Развитие трудовой мотивации на разных этапах становления субъекта труда	200
12.1. Общая логика развития позитивного отношения к труду на разных этапах становления личности.....	200
12.2. Развитие трудовой мотивации в контексте формирования «экономического», «технологического» и «ценностно-смыслового» этносов культуры	206
12.3. Планирование личной карьеры в системе мотивации	212
12.4. Ориентация на глобальные цели развития (организации, общества, культуры) в системе мотивации личности	213
Вопросы и задания к разделу	216

Раздел IV

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА

Глава 13. Управление мотивацией на разных уровнях организации жизни общества и производства	219
13.1. Управление мотивацией и стимулированием труда на уровне государства. Меры прямого и косвенного регулирования	219
13.2. Нормативно-правовые основы регулирования вопросов оплаты труда.....	221
13.3. Отраслевое, региональное и районное регулирование вознаграждения за труд	227
13.4. Понятия «локальная экономическая безопасность» и «социальное партнерство» в системе мотивации труда	229
13.5. Управление трудовой мотивацией на уровне общественного сознания.....	230
13.6. Возможности и ограничения рыночных механизмов саморегуляции в управлении трудовой мотивацией.....	232
13.7. Управление трудовой мотивацией на уровне организации	234
13.8. Управление трудовой мотивацией на уровне группы и коллектива.....	238
13.9. Управление трудовой мотивацией на уровне конкретного работника. Мотивация и самомотивация.....	241
13.10. Проблема учета индивидуального вклада работника	243
13.11. Оптимизация труда и повышение качества менеджмента как резервы развития трудовой мотивации. Плюсы и минусы бюрократизации в мотивации труда	249
Глава 14. Организационные условия формирования продуктивной мотивации работников	253
14.1. Организационная культура в системе мотивации труда.....	253
14.2. Лояльность и приверженность организации в системе мотивации труда	255
14.3. Организационная приверженность в условиях развития поливариативных («протейных») карьер	258
14.4. Вознаграждение сотрудников, командированных за рубеж	261

14.5. Проблема «выгодной продажи» своего труда в переговорах с работодателем и «эксплуатация скромности» работника	262
14.6. Трудовые соглашения в системе вознаграждения за труд. Проблема пересмотра заработной платы. Особенности «психологического контракта»	264
Глава 15. Вознаграждение за труд. Основные формы оплаты труда ...	267
15.1. Сущность, функции и основные теории заработной платы	267
15.2. Материальное и нематериальное вознаграждение. Структура вознаграждения	270
15.3. Социально-экономическая сущность денег в современном мире	275
15.4. Психологическая сущность денег. Проблема «эквивалентности» человека и денег	279
15.5. Тарифная (повременная), бестарифная и многоразрядная тарифная системы оплаты труда	283
15.6. Сдельная форма оплаты труда	284
15.7. Оплата труда на комиссионной основе	285
15.8. Оплата труда на основе личных симпатий	285
15.9. Оплата отдельных категорий работников	286
15.10. Премирование, доплаты, гарантии и компенсации в системе оплаты труда	288
15.11. Особенности оплаты труда при невыполнении норм выработки, простое и браке продукции	289
15.12. Проблема выбора наиболее «эффективной» формы оплаты труда. Проблема «гибкой» формы оплаты труда	291
15.13. Понятия «совокупный доход» и «суммарное вознаграждение»	293
Вопросы и задания к разделу	296

Раздел V СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Глава 16. Разработка систем мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд	299
16.1. Проблема низкой эффективности существующих систем мотивации и стимулирования труда	299
16.2. Общая схема формирования систем мотивации и стимулирования труда	301
16.3. Диагностика системы мотивации труда в организации как условие ее совершенствования	305
16.4. Развитие системы материального денежного стимулирования	307
16.5. Развитие системы материального неденежного стимулирования («социального пакета»)	308
16.6. Развитие системы нематериального стимулирования	309
16.7. Варианты соучастия персонала в управлении организацией	310
16.8. Инновационные подходы в развитии систем мотивации труда	313
16.9. Технология развития и совершенствования нормативно-правовой базы мотивации и стимулирования труда	316

Глава 17. Разработка базовой и переменной частей оплаты труда	321
17.1. Проблема соотношения базовой и переменной частей оплаты труда в разных профессиях	321
17.2. Общая логика оценки должностей и формирования тарифной сетки.....	325
17.3. Разработка структур должностных окладов.....	326
17.4. Основы нормирования труда. Профессиографирование и психографирование в нормировании труда.....	328
17.5. Категоризация персонала, анализ и грейдинг рабочих мест	331
17.6. Бюджетирование, аудит и контроль как средства регулирования заработной платы	334
17.7. Оценка напряженности и сложности труда как основа реализации принципа социальной справедливости в оплате труда	335
17.8. Разработка дополнительной и поощрительной систем оплаты труда. Долгосрочные и краткосрочные выплаты.....	338
17.9. Проблема «зависимых» оплат: аргументы «за» и «против».....	341
17.10. Разработка структур дополнительных выплат в зависимости от командных и организационных достижений.....	343
17.11. Разработка системы дополнительного стимулирования в зависимости от компетентности и достижений конкретного работника	345
Вопросы и задания к разделу	348
Заключение	349
Список рекомендуемой литературы.....	351
Приложение 1. Игра-дискуссия «Заработная плата работника — ЗПР»	354
Приложение 2. Примеры кейс-заданий для анализа (на семинарских занятиях и в самостоятельной работе)	361

Богатые живут за счет бедных,
бедные — за счет своей работы.

Китайская поговорка

Когда исходят лишь из выгоды,
то множат злобу.

Конфуций¹

Предисловие

Актуальность данного пособия определяется следующими обстоятельствами. Проблемы, связанные с мотивацией, стимулированием и оплатой труда (вознаграждением), становятся все более значимыми и острыми не только в России, но и во всем мире. Явно устаревшие подходы в этих вопросах часто становятся причиной не только падения производительности, но и роста социальной напряженности как на уровне отдельных коллективов и организаций, так и на уровне государств и международных отношений.

В предлагаемом пособии раскрываются основные понятия, принципы и механизмы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Главный акцент делается не на операционально-технологической стороне расчетов (начисление, исчисление) заработной платы, а на теоретических и этических основаниях для совершенствования систем мотивации и стимулирования. Мы исходим из того, что никакие самые добросовестные расчеты не могут решить проблемы, связанные с вознаграждением и оплатой труда, если опираются на ложные или сомнительные принципы и ориентиры. При этом мы считаем, что системы мотивации и стимулирования труда должны строиться на основе более многообразных факторов, чем это делается традиционно, т.е. следует учитывать не только экономические и производственные факторы, но и философские, идеологические, психологические, этические, социальные, политические.

Соответственно построена и *структура пособия*: 5 разделов, 17 глав и приложения.

В первом разделе — «Методологические основы мотивации труда» — уточняются основные понятия и принципы (особенно принцип справедливости), раскрывается сущность систем мотивации, стимулирования и вознаграждения, а также делается культурно-исторический обзор развития проблематики мотивации и стимулирования труда.

¹ В поисках смысла. Мудрость тысячелетий / сост. А. Е. Мачехин. М. : Книжная палата, 1998. С. 242.

Во втором разделе — «Теории и подходы к исследованию трудовой мотивации» — дается обзор основных теорий трудовой мотивации, представлены основные закономерности оплаты труда, выделяются подходы и методы исследования и развития трудовой мотивации.

В третьем разделе — «Субъект труда в системе мотивации и стимулирования» — рассматриваются факторы, влияющие на мотивацию и удовлетворенность работника, и в связи с проблемой повышения производительности труда отдельно анализируются условия повышения мотивации и эффективности руководителей, рассматриваются варианты и причины сомнительной (деструктивной) мотивации, а также обозначается общая логика развития позитивного отношения к труду на разных этапах жизни человека.

В четвертом разделе — «Управление мотивацией и стимулированием труда» — выделяются условия управления мотивацией на разных организационных уровнях (государственное регулирование, регулирование на уровне организаций, коллективов, через индивидуальные трудовые соглашения), дается анализ существующих форм оплаты труда, раскрывается экономическая и психологическая сущность денег в современном мире.

В пятом разделе — «Совершенствование мотивации и стимулирования труда» — выделяются основания для разработки систем мотивации, стимулирования и вознаграждения, отдельно рассматриваются условия разработки и развития базовой и переменной частей оплаты труда.

В приложениях представлены кейс-задания для анализа сложных ситуаций (для самостоятельной работы студентов и семинарских занятий), моделирующие проблемы мотивации, стимулирования и вознаграждения, а также игра-дискуссия «Заработная плата работника (ЗПР)», в которой участники вырабатывают навыки сравнительной оценки сложности разных профессий с целью определить для них более справедливое вознаграждение.

Материал предлагаемого пособия можно использовать при чтении следующих курсов: «Мотивация и стимулирование труда», «Вознаграждение за труд», «Психология труда», «Управление персоналом», «Основы профессионального самоопределения», «Управление деловой карьерой и личностным ростом», «Этические основы трудовой деятельности» и др.

В целом, изучив дисциплину «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», студент должен:

знать

- историю и теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования труда;
- эволюцию представлений о мотивации и оплате труда;
- различие основных понятий: мотивация, стимулирование, вознаграждение и оплата труда;
- основные принципы оплаты труда;
- основные подходы и методы анализа систем мотивации и стимулирования труда;

- основы управления и совершенствования систем мотивации и стимулирования труда;

уметь

- анализировать состояние различных систем мотивации и стимулирования труда на основании различных подходов;

- выделять условия эффективного управления трудовой мотивацией, стимулированием и вознаграждением;

- определять сомнительные системы мотивации и стимулирования труда;

владеть

- базовыми психологическими технологиями исследования систем мотивации и стимулирования труда;

- методами развития и коррекции трудовой мотивации на разных этапах становления субъекта труда;

- методами планирования деятельности по разработке и совершенствованию базовой и переменной частей оплаты труда.

Надеемся, что данное пособие поможет вам в анализе и совершенствовании систем мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд, а также в рефлексии собственной компетентности в данных вопросах.

Раздел I

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

Изучив материал данного раздела, студент должен:

знать

- специфику предмета мотивации, стимулирования и вознаграждения;
- историю развития представлений о мотивации труда;

уметь

- выделять элементы системы мотивации труда;
- соотносить те или иные системы мотивации труда с принципом справедливости;

владеть

- первоначальными навыками анализа систем мотивации труда, стимулирования и вознаграждения.
-

Глава 1

МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ БЛИЗКИХ ПОНЯТИЙ

1.1. Соотношение понятий «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение»

В самом общем виде соотношение понятий «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение» выглядит следующим образом. Мотив (от лат. *moveo* — двигаю) — это обобщенный образ (видение) материальных или идеальных предметов, представляющих ценность для человека, определяющий направление его деятельности, достижение которых является смыслом деятельности. Мотивацию традиционно соотносят с внутренними побуждениями человека, а стимулирование — с внешними побудителями (стимулами), исходящими от других людей и определяемыми различными (объективными) обстоятельствами. Правда, сам стимул (от лат. *stimulus* — острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют буйвола (быка), запряженного в повозку) обычно рассматривается как сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие. Кроме того, в ходе своего воспитания и развития человек постепенно усваивает нормы и ценности тех сообществ (и общества в целом), с которыми себя соотносит и которые определяют поведение и трудовую деятельность многих людей. Получается, что внешние побудители как бы переходят во внутренний план действия (интериоризируются — от франц. *intériorisation* — переход извне внутрь и лат. *interior* — внутренний). И в итоге существенной разницы между понятиями «мотивация» и «стимулирование» не обнаруживается.

Вознаграждение предполагает конкретизацию стимулов в виде поощрения (денежного, материального, неденежного, морального) за определенную деятельность и, таким образом, входит в систему стимулирования, но может существовать и относительно самостоятельно. Например, в организации применяется справедливая система стимулирования труда, но сама организация не располагает большими финансовыми возможностями, что не позволяет выплачивать персоналу достойные зарплаты и премии.

Р. К. Шпренгер пишет о «языковом тумане мотивации», порождающем различные толкования мотивации и стимулирования труда. Он отмечает, что сегодня «мотивировать» часто означает «управлять», а также может пониматься как: 1) вооружать кого-либо мотивами, которых ранее у него не было; 2) дать возможность реализовать свои мотивы; 3) внушить способы поведения, имеющие значимость для человека; 4) воодушевить; 5) стиму-

лизовать какими-то благами. Особо подчеркивается, что часто мотивация связана с манипуляцией и даже предлагается термин «мотипуляция»¹.

О недостатках многих теорий мотивации в контексте социальной взаимозависимости субъектов деятельности пишет и Януш Гжеляк, отмечая, что часто не учитывается иррациональность в действиях некоторых социальных субъектов, что осложняет и сам контроль за мотивацией².

Пытаясь обобщить разные подходы к исследованию мотивации, Т. О. Гордеева предлагает «интегративную модель мотивации достиженьческой деятельности», основанную на богатых зарубежных и отечественных традициях. Но и эта модель, по мнению автора, далека от «глобального» уровня и скорее может претендовать на теорию «среднего уровня», означающего переход от подходов, напоминающих хаотично «сложенные в мешок» взгляды, до первых попыток их систематизации³.

В случае стимулирования другие люди больше ориентируются на потребности и мотивы данного человека и предлагают ему такие блага (стимулы), которые, как они полагают, заинтересуют его и побудят к более эффективной работе. В случае вознаграждения другие люди конкретизируют эти блага (по количеству, форме подачи, качеству и т.п.), исходя не только из эффективности труда работника и его ожиданий, но также из возможностей данной организации. При этом вопросы стимулирования и вознаграждения обычно оговариваются с работником и закрепляются в специальных документах (контрактах, договорах, нормативно-правовых актах). К сожалению, часто мотивация, стимулирование и вознаграждение не совпадают, что порождает особые проблемы (обиды, зависть, снижение самооценки и работоспособности) в организациях, коллективах и на уровне самоощущения конкретных работников. Условно разведение понятий «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение» представлено в табл. 1.1.

Таким образом, при многих схожих моментах, наиболее сильно мотивация, стимулирование и вознаграждение отличаются по критериям: 1) юридическое оформление и 2) субъектная локализация. При этом больше совпадений — у стимулирования и вознаграждения, хотя и эти понятия не являются синонимами (см. табл. 1.1). Например, возможна хорошая система стимулирования труда в конкретной организации, но при этом доходы сотрудников оказываются невысокими (при слабом фонде оплаты труда, в кризисные периоды развития организации и др.). Возможна также и обратная ситуация, когда зарплаты очень высокие, а система стимулирования труда несовершенная (при благоприятной конъюнктуре, когда фирма получает высокие доходы, или в условиях неграмотного руководства, которое не соотносит зарплаты и премии с реальной производительностью труда в организации).

¹ Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика : пер. с нем. Калуга : Духовное познание, 2004. С. 24–30.

² См.: Мотивация замысла / под ред. А. Кольянчик, Б. Войцишке : пер. с польского. Харьков : Гуманитарный центр, 2015. С. 290–302.

³ См.: Гордеева Т. О. Психология мотивации достижения. М. : Смысл ; Академия, 2006. С. 246–293.

**Соотношение понятий «мотивация», «стимулирование»
и «вознаграждение»**

Параметры сравнения	Мотивация	Стимулирование	Вознаграждение
Локализация по времени	Чаще предшествует деятельности (на уровне предвкушения)	Чаще предшествует деятельности (на уровне четко определенных критериев успешности деятельности)	Чаще — после совершения деятельности (зависит от эффективности работы и финансовых возможностей организации)
Субъектная локализация	Исходит от самого работника (мотивация как внутреннее состояние)	Исходит от других людей (работодателя, руководителя, коллег, психологов и т.д.)	Определяется либо директивно работодателем, либо через переговоры работодателей и работников
Деятельностная локализация	Мотив возможен и без трудовой деятельности (как мечта об определенной работе)	Система стимулирования труда обычно строится с учетом реального трудового процесса	Во многом зависит от финансовых возможностей организации (возможны высокие зарплаты и премии при плохой работе и, наоборот, малое вознаграждение при хорошей работе)
Юридическое оформление	Не оформляется, но подразумевается	Закреплено в Положении о работе с персоналом, в Положении об оплате труда и других документах	Закреплено в законах, положениях и нормативах по оплате труда
Реальные блага	Блага скорее подразумеваются (предвкушение блага)	Блага гарантируются (трудовым контрактом, нормативно-правовыми документами и др.)	Блага представляются работнику (вознаграждение как благо)

1.2. Категория мотива в психологии и философии

Проблематика мотивации неразрывно связана с понятиями активности и активизации. Сама активность представлена совокупностью и иерархией

мотивов¹. Можно предложить обобщенную модель проявления человеческой активности, где выделяются разные ее формы: 1) интеллектуально-логическая и эмоционально-чувственная, а также 2) внутренняя и внешняя. Выделяются более конкретные проявления активности в следующих видах (в зависимости от формы проявления) (рис. 1.1).

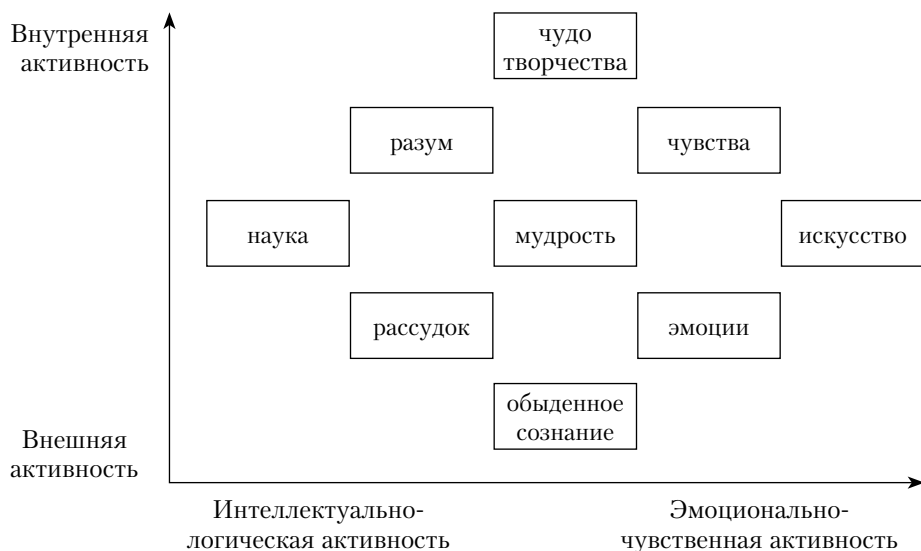


Рис. 1.1. Схема проявлений человеческой активности (см. пояснения в тексте)

В центре схемы находится «мудрость», предполагающая готовность человека уравнивать и интегрировать разные формы проявления своей активности. В верхней части схемы — «чудо», отражающее сложность проявлений человеческой активности, особенно в творческой деятельности, трудно соотносимой даже с традиционно понимаемыми наукой и искусством, когда соединяются разные планы действия² и когда, как писал Ф. М. Достоевский, происходит «несовпадение человека с самим собой»³.

В нижней части схемы расположено «обыденное сознание», часто подверженное социальным стереотипам, и потому — наименее творческое, хотя и в таком сознании отражается определенный человеческий опыт. «Разум» предполагает «соединение несоединимого» и является более диалектичным, по сравнению с «рассудком», больше ориентированным на традиционную логику. Аналогично соотносятся «чувства» (как более сложные и противоречивые) и «эмоции» (как более конкретные и ситуативные). И разум, и чувства подразумевают более выраженную внутреннюю активность и сильно различаются у разных людей, особенно у творческих. Тогда

¹ См.: Абульханова-Славская К. А. Стратегии жизни. М. : Мысль, 1991. С. 87.

² См.: Лосев А. Ф. Философия. Мифология. Культура. М. : Политиздат, 1991. С. 142–144.

³ См.: Наумов В. В. Спонтанность сознания: вероятностная теория смыслов и смысловая архитектура личности. М. : Прометей : Изд-во МГПИ им. В. И. Ленина, 1989. С. 204.

как рассудок и эмоции у многих людей сопоставимы (например, с помощью рассудка и логики легче доказать что-то даже непримиримым оппонентам, а эмоции обычно более понятны окружающим людям, а также домашним животным, если они проявляются по всем правилам). Важно при решении разных задач больше ориентироваться и на разные компоненты активности. Поэтому подчас полезно бывает занять «мудрую позицию» (например, терпеть до поры до времени даже явное нарушение принципа справедливости при оплате труда), иногда — опираться на «науку» (например, при обосновании своих предложений или прав по защите гарантий по оплате труда), а порой больше доверять здравому смыслу, основанному и на «обыденном сознании» (например, в понимании абсурдности многих мифов мотивации труда — см. гл. 11 настоящего пособия)¹.

В философско-мировоззренческом плане тема активности и мотивации конкретизируется в следующих проблемах: 1) проблема локализации мотива — в самом человеке, в его сердце, мозге, нервной системе и т.д. или на небесах, в социуме и т.д. (Пифагор, Демокрит, Платон, Аристотель); 2) проблема соотношения аффекта и разума (Августин, Б. Спиноза); 3) проблема соотношения природного и нравственного (Р. Декарт, И. М. Сеченов); 4) проблема равновесия организма со средой (Д. Хебба); 5) место мотива в структуре личности (З. Фрейд, Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн); 6) соотношение мотива и поведения (К. Левин); 7) учение о доминанте (А. А. Ухтомский)².

1.3. Активность, активизация и субъектность в трудовой деятельности

Возникает вопрос: каждого ли человека (работника) нужно вообще активизировать, мотивировать, стимулировать? Если человек сам достаточно мотивирован на эффективный труд, то в дополнительной мотивации он не нуждается. Соответственно, «активность» предполагает внутреннюю готовность к деятельности, основанную на мотивации личности, а «активизация» — внешнее побуждение человека к деятельности, больше соотносясь со стимулированием.

Человек, внутренне готовый к действию и иницирующий определенную активность, называется субъектом деятельности.

Условно можно выделить следующие **основные характеристики субъекта**.

1. Принципиальная готовность к спонтанным (непредсказуемым, незапрограммированным) действиям, нередко вопреки логике и различным обстоятельствам³. С одной стороны, это позволяет человеку иногда совершать весьма эффективные действия, которых от него никто не ожидал

¹ См.: Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности. М.: Академия, 2012. С. 13–22.

² См.: Петровский А. В., Ярошевский М. Г. Основы теоретической психологии. М.: ИНФРА-М, 1998. С. 185–198.

³ См.: Налымов В. В. Спонтанность сознания: Вероятностная теория смыслов и смысловая архитектура личности.

и которые для него самого бывают неожиданными. Но, с другой стороны, это могут быть и деструктивные действия, которые сильно осложняют жизнь (и карьеру) данного человека. Здесь можно говорить о «спонтанности для самого человека». Заметим, что именно спонтанность отличает человека как носителя психического от неодушевленных объектов, которые всегда предсказуемы согласно законам физики и химии, а непредсказуемость в определенных случаях вообще рассматривается как «чудо» («непознанное явление», «артефакт» и т.п.).

2. Принципиальная готовность человека к рефлексии своей спонтанности как обращенность к самому себе, своему опыту, попытка понять природу своей активности. Часто именно готовность к рефлексии рассматривают как важнейшую характеристику субъектности. Но сама рефлексия возникает тогда, когда человек сам себе не понятен и когда это сильно мешает ему в жизни, т.е. «не от хорошей жизни». Например, неодушевленные объекты не рефлексиируют, так как для них «все ясно» и они точно знают, как надо реагировать на те или иные воздействия (согласно законам физики и химии), впрочем, как и некоторые люди, считающие, что они уже «во всем разобрались».

3. Готовность к пониманию самого себя (развитое самосознание, сформированный «Образ Я» и т.п.), предполагающая знание и учет как своих возможностей, так и недостатков.

4. Готовность управлять своим поведением, основанная на рефлексии и знании себя. Например, когда человек, зная некоторые свои недостатки, не берется за деятельность, где эти недостатки могут помешать, сам отказывается от нее (не поступает в сложный вуз, отказывается от «выгодного» карьерного предложения, если знает, что не оправдает ожиданий, и т.п.).

5. Принципиальная готовность к нестандартным действиям вопреки сложившимся представлениям о нем других людей, а иногда и вопреки традиционной логике. В основе здесь — хорошее знание себя и умение прогнозировать свои действия в разных ситуациях, понятных только данному человеку. Здесь человек способен на «спонтанность для других», когда окружающие не ожидают от него успешных карьерных действий, потому что не знают его истинного потенциала. И именно в таких случаях человек становится и «инициатором активности», и «овладевает собой», а часто — и «овладевает ситуацией», в том числе и различными карьерными ситуациями.

При этом неизбежно возникает **«этический парадокс» субъектности**, который заключается в том, что чем больше мы (психологи, профконсультанты) познаем субъекта профессионального самоопределения, тем в большей степени лишаем его субъектности. Ведь по мере познания другого человека мы снимаем его «спонтанность», ему (человеку) уже не нужно мучительно рефлексировать свое поведение (мы это делаем за него), ему не нужно познавать себя (мы ему все расскажем о нем самом), ему не нужно управлять собой (мы дадим ему готовые рекомендации), и такой человек уже не будет удивлять нас (психологов) своим необычным, непрогнозируемым поведением (на основе обследования данного человека мы сами будем строить прогнозы о его успешности или неуспешности). Все это

важно понимать тем, кто в условиях организации пытается активизировать и стимулировать персонал, чтобы не допускать неоправданных манипуляций сознанием работников.

1.4. Проблема классификации мотивов. Различные побудители трудовой деятельности

Рассматривая понятия «мотив» и «мотивация», обозначим следующую разницу между ними: мотивация — это все, что побуждает человека к труду, куда входит и конкретный мотив (или система мотивов). Определяя соотношение мотива с другими составляющими мотивации, можно выделить следующие из них¹: 1) инстинкты как некие генетические программы организма (у взрослого человека не играют существенной роли); 2) потребности как объективная нужда в чем-то: потребность тогда становится мотивом, когда появляется предмет удовлетворения этой потребности (по А. Н. Леонтьеву)², хотя, как отмечает И. Г. Кокурина, один предмет может удовлетворять и разные потребности³; 3) влечения; 4) установки как некая готовность к действию; 5) эмоции и чувства, определяющие отношение к деятельности; 6) ситуативные интересы и более устойчивые склонности; 7) уровень притязаний и уровень достижений; 8) направленность личности (как важнейший побудитель труда — по В. А. Ядову)⁴; 9) ценностные ориентации; 10) смыслы и значения; 11) идеалы, образы, примеры для подражания; 12) убеждения и принципы; 13) воля; 14) стиль деятельности (как способ взаимодействия с миром); 15) программа (план) действия как способ организации взаимодействия с миром; 16) воображение, фантазии, мечты.

Понятно, что при разработке систем мотивации и стимулирования важно учитывать доминирующие для данной личности (или для данного коллектива) побудители труда или даже специально формировать их. Следует учитывать и то, что человек может быть увлечен решением каких-то проблем. Например, сложно представить себе человека, который постоянно наслаждается «ничегонеделанием». Возможно, самое страшное наказание — это наказание ограничением свободы самореализации, что возможно, к сожалению, не только в тюрьмах и колониях, но и в организациях, где персонал занят бесполовой деятельностью, когда начальство стремится «хоть чем-то» занять подчиненных. В связи с этим следует вспомнить, что смысл любого труда — в решении определенных проблем. Не было бы проблем — не нужны были бы и многие профессии. Е. А. Климов, раскрывая сущность любой трудовой («эргатической») функции,

¹ См.: *Пряжников Н. С.* Мотивация трудовой деятельности. С. 31–37.

² См.: *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность // Избранные психологические произведения : в 2 т. Т. 2. М. : Педагогика, 1983. С. 94–231.

³ См.: *Кокурина И. Г.* Методика изучения трудовой мотивации. М. : Изд-во МГУ, 1990. С. 5.

⁴ См.: *Ядов В. А.* Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности : монография. Л. : Наука, 1979.

отмечает, что это всегда «уменьшение неопределенностей», возникающих в процессе труда¹.

Соответственно, развитые *трудова́я активность* и *мотивация* работника предполагают, что он готов самостоятельно обнаруживать в труде проблемы, заниматься их предотвращением (профилактикой), решать их, и главное — получать от этого особое удовлетворение как гордость от того, что именно он справился с данным вопросом и что без его работы, без его профессии или без его должности в организации проблема осталась бы нерешенной. Важна также интересная закономерность: чем сложнее проблема, тем бо́льшую гордость должен испытывать работник, и наоборот, мелкие проблемы не являются основанием для настоящей гордости. Только вот всегда ли это учитывается при разработке систем трудовой мотивации, стимулирования и вознаграждения?

1.5. Проблема уточнения предметов мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд (проблема их несовпадения)

Можно обозначить особую **проблему опредмечивания** мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд, т.е. уточнения, на что именно ориентируется человек в своей трудовой деятельности и на что должны быть ориентированы его коллеги, руководители и менеджеры по персоналу, которые влияют на эффективность и на общую удовлетворенность его труда. В случае мотивации это может быть ориентация: 1) на саму профессиональную деятельность и ее составляющие (процесс, условия, средства, результаты труда и пр.); 2) блага, предоставляемые профессией и конкретной организацией; 3) интересные или «выгодные» взаимоотношения с коллегами, руководством или клиентами; 4) какие-то высшие смыслы работы (самореализация, саморазвитие, мессианское служение идее) и т.п. (См. подробнее о факторах мотивации труда в гл. 2 настоящего пособия.)

Уточнение **предмета мотивации труда** предполагает также прояснение вопроса о том, что именно меняется в человеке, когда мы говорим, что он развивается как субъект труда, готовый проявлять активность в своей деятельности, а также на что именно должны воздействовать различные руководители, менеджеры по персоналу и сам человек в стремлении изменить отношение к труду, приводящее и к повышению его производительности, и к чувству удовлетворенности от сделанной работы.

Сама мотивация, как было показано выше, может быть ориентирована на разные составляющие труда. Например, на процесс труда, на результат, на сопровождающие труд отношения (когда работник приходит пообщаться с коллегами и как бы «между прочим» выполняет и какие-то производственные обязанности) либо на результат труда или на различные вознаграждения (зарплату, премии, льготы). В идеале все это должно

¹ См.: *Климов Е. А.* Введение в психологию труда. М. : Культура и спорт : ЮНИТИ, 1998. С. 49–57.

соответствовать друг другу: высокие результаты — как следствие хороших деловых и неформальных взаимоотношений в коллективах, результаты — справедливому вознаграждению и т.п. Но в реальности до такого «идеала» далеко.

Поэтому часто работник выбирает в своих мотивационных предпочтениях что-то более приоритетное для себя, а это уже связано и с доминирующими потребностями (материальными, бытовыми, социальными, духовными), и с ценностными ориентациями, и с предшествующим трудовым воспитанием, и с давлением семьи и близких людей и т.п. Таким образом, можно говорить не только о разнонаправленной мотивации, но и о постоянном поиске (уточнении) личностью наиболее приоритетных предметов удовлетворения своих потребностей. При этом уточняются и сами потребности. И тогда уже для руководителей и психологов организации (менеджеров по управлению персоналом) важно не только понять, как повысить (развить) трудовую мотивацию работника и целых коллективов, но и определить сам вектор такого развития и, главное, то, насколько он соотносится с целями самой организации. Получается, что для работников мотивация часто конкретизируется в поиске смыслов своего труда в данной организации и по данной профессии, а для руководителей и менеджеров по персоналу — в том, чтобы внутренние (психологические) побудители персонала к труду соотносились с целями организации и конкретных подразделений.

Уточнение **предмета стимулирования труда** связано с выделением наиболее эффективных внешних побудителей к труду. Проблема здесь возникает от того, что самих таких побудителей может быть множество. Например, это могут быть денежные и неденежные стимулы, моральные и материальные (см. подробнее в гл. 4 и 5). Выбор наиболее эффективной системы стимулирования определяется не только интересами конкретных работников (и коллективов), т.е. быть справедливой, но и интересами и возможностями самой организации. Сам поиск наиболее эффективной и оптимальной системы стимулирования — это предмет деятельности специалистов, разрабатывающих, внедряющих и использующих стимулирование труда как важный ресурс развития организации. Понятно также, что однажды найденная система стимулирования должна быть гибкой и со временем меняться и адаптироваться к новым условиям.

Уточнение **системы вознаграждения** связано с идеей справедливости. В последующих главах настоящего пособия тема справедливости вознаграждения будет рассмотрена более подробно (см. гл. 2, 5 и др.). Заметим только, что абсолютной справедливости не бывает: само представление о справедливости развивается вместе с развитием личности, коллектива, организации и всего общества. При этом следует руководствоваться не только интересами самого вознаграждаемого работника, но и интересами и возможностями данной организации, данного региона и данного общества. В итоге получается, что реально величина и формы вознаграждения могут различаться не только в разных странах, но и в разных регионах, организациях. При разработке систем вознаграждения важно само стремление к справедливости, предполагающее также выравнивание вознаграждения за одинаковую работу по разным организациям, городам, регионам,

а в перспективе, может, и по разным странам (например, объединенных в какие-то экономические союзы).

При этом *возможно несовпадение систем мотивации, стимулирования и вознаграждения*. Например, в какой-то организации совершенная система стимулирования, но ее реальные финансовые возможности не позволяют оплачивать труд сотрудников на уровне других более богатых организаций. Или мотивация работников может быть достаточно высокой (опытные, ответственные специалисты, любящие свое дело), но системы стимулирования и вознаграждения крайне несовершенны (например, из-за примитивного и жадного руководства). И тогда сами работники самоотверженным трудом какое-то время могут компенсировать бездарное управление. Правда, долго на таком энтузиазме организация работать все равно не сможет, особенно когда работники понимают, что ее возможности позволяют оплачивать их труд более справедливо.

1.6. Проблема «мотивации на вознаграждение» и «вознаграждения стимулированием»

Проблема «мотивации на вознаграждение». В предыдущем параграфе было отмечено, что мотивация конкретного работника (и даже целых коллективов) может быть разнонаправленной, в том числе и на получение вознаграждения. Правда, здесь не так все просто. Например, в последующих главах пособия будет показано, что возможно и внутреннее вознаграждение, и самомотивация (см. гл. 13 и др.). Проблема в том, что при преимущественной ориентации работника на вознаграждение снижается удовлетворенность и от самого процесса труда, и от его результатов (общественной пользы). Возникает ситуация, когда работник, соблазненный более высоким и справедливым вознаграждением, легко переходит в другую организацию, а может, и вообще меняет профессию. Особенно это нежелательно в высокотехнологичных профессиях, когда работник, осознавая свою высокую квалификацию, начинает сомневаться в своей работе и в том, стоит ли ему совершенствоваться в ней. Отсюда проблема: как повысить мотивацию на высокотехнологичный процесс и социально значимый результат труда?

При этом, если труд вынужденно рутинный и неинтересный, мотивация работника на вознаграждение представляется вполне оправданной. В данном случае хорошее вознаграждение — как разумная компенсация неинтересной работы. Однако это не исключает содержательное и смысловое обогащение такого труда, с чем сталкивались менеджеры еще при введении конвейерного производства и что породило множество соответствующих подходов (см. гл. 5 — «Концепции обогащения и гуманизации труда»).

«Вознаграждение стимулированием» также представляется интересной проблемой. Нередко сами системы стимулирования труда могут быть даже в рамках одной организации разновариантными, например ориентироваться на разные категории работников, учитывать их опыт, вклад в достижение производственных целей, индивидуальные предпочтения

и т.п. (см. подробнее разд. III, IV и V). Соответственно, в качестве поощрения работника ему могут предложить и более льготные, выгодные, предпочтительные для него варианты вознаграждения. Например, в ряде организаций становится все более популярным принцип «меню», когда сам работник выбирает именно те варианты вознаграждения (в рамках определенного лимита), которые в наибольшей степени соответствуют именно его потребностям. Более того, своеобразной привилегией для работников может быть и их большее вовлечение в управление организацией (через разные варианты «соучастия» в делах фирмы через фондовые опционы, через «отсроченные платежи», «соучастие в собственности организации» и др.) и даже участие в обсуждении самих систем стимулирования, наравне с руководством данной фирмы (см. подробнее гл. 16). При этом большими правами здесь обычно пользуются как раз наиболее авторитетные и эффективные работники организации, заслуживающие большего вознаграждения, чем менее эффективные специалисты.

Вероятно, лучшим вознаграждением для старательных и честных работников могла бы быть совершенная и справедливая система стимулирования труда, когда хочется не только эффективно работать, но и получать удовлетворение от интересной и нужной людям работы. При таком «вознаграждении» с помощью уважительного отношения к работнику, раскрывающего потенциал личности через разумную и справедливую систему стимулирования, естественно, будет развиваться и внутренняя мотивация на труд.

1.7. Организационные и психолого-педагогические условия формирования внутренней мотивации работника

Рассуждая о соотношении внешней и внутренней мотивации, Н. А. Жданкин выделяет два типа работников: 1) «экстрамотивируемый», у которого внешняя мотивация преобладает над внутренней (редко опирается на «самостимуляцию» в труде, но очень чувствителен к вопросам стимулирования труда, особенно к оплате и оценке своего труда руководителями); 2) «интрамотивируемый», с преобладанием внутренней мотивации над внешней, ориентирующийся на свой интерес к данной работе (больше ориентирован на «самостимулирование» и даже способен «модифицировать» и обосновывать имеющуюся систему стимулирования «под себя»)¹.

Соответственно, предполагается учитывать индивидуальные особенности работников при разработке эффективных систем мотивации и стимулирования труда в конкретной организации. Нередко осложняют это следующие причины: 1) нехватка квалифицированных специалистов, владеющих оценочными методами в области мотивации и стимулирования; 2) нехватка (а часто и отсутствие) специалистов, владеющих опытом разработки стратегий мотивации и стимулирования с учетом особенностей

¹ См.: Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. М. : Финпресс, 2010. С. 58.