

Ерёмкина Татьяна Викторовна

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

Ануфриева Елена Михайловна

ФГБОУ ВО Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова

Александрова Людмила Юрьевна

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

К вопросу формирования системы внутренней мотивации персонала

Аннотация. Понятие «внутренняя мотивация» рассматривается: в историческом генезисе, через контекст-анализ дефиниции, в составе мотивационного комплекса личности, как совокупный конструкт трех врожденных базовых потребностей, в качестве ключевого понятия теорий самодетерминации и «потока». Статистический и динамический характер образования диктует возможность и необходимость проведения его диагностики. Концептуальная суть диагностики отражается в модели. Основные параметры модели: критерии и показатели, методы и методики. Формирование системы внутренней мотивации предполагает наличие направлений, путей и способов. В качестве способа, имеющего право быть введенным в практическую деятельность, рассматривается Программа признания заслуг.

Ключевые слова: внутренняя мотивация, автономия, компетентность, аффилиация, самодетерминация, поток, диагностика, формирование

Eremkina Tatiana Viktorovna

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

Anufrieva Elena Mikhailovna

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education

"I.N. Ulianov Chuvash State University"

Alexandrova Lyudmila Yuryevna

Cheboksary Institute (branch)

of the Moscow University of Humanities and Economics

On the issue of formation a system of internal motivation of staff

Annotation. The concept of "intrinsic motivation" is considered: in historical genesis, through contextual analysis of definition, as part of the motivational complex of personality, as a cumulative construct of three innate basic needs, as a key concept of the theories of self-determination and "flow". The statistical and dynamic nature of education dictates the possibility and necessity of its diagnosis. The conceptual essence of the diagnosis is reflected in the model. The main parameters of the model are criteria and indicators, methods and techniques. The formation of a system of internal motivation presupposes the presence of directions, ways and methods. The Merit Recognition Program is considered as a method that has the right to be put into practice.

Keywords: internal motivation, autonomy, competence, affiliation, self-determination, flow, diagnosis, formation.

Введение. Конкурентоспособность, профессионализм организации во многом определяются отношением ее сотрудников к профессиональной деятельности. Негативное или безразличное отношение, представляющие собой скрытые риски для организации, должны уступить место заинтересованности. Подлинную заинтересованность, ощущение деятельностного потока может вызвать внутренняя мотивация, которая оказывается более сложно и длительно формируемой, но более действенной, чем внешняя. Внешняя мотивация может иметь преимущество при решении частных задач.

Тема формирования системы внутренней мотивации персонала – междисциплинарная проблема, привлекавшая и привлекающая внимание как зарубежных, так и отечественных ученых. Палитру зарубежных исследователей данной области представляют Э. Деси [21], К. Замфир [4], А. Маслоу [12], А. Реан [17], Х. Хекхаузен [18], Ф. Херцберг [19], др. Среди отечественных разработок заслуживают внимания труды О. С. Александровой [1], Т. О. Гордеевой [2], Е. А. Елфимова [5], В. А. Климчук [7], А. Н. Леонтьева [10], М. В. Прохоровой [14, 15], Н. В. Черного [20], др.

Несмотря на глубину теоретических изысканий, отсутствует практическое применение систем внутренней мотивации персонала в деятельности организаций. На текущий момент проблема мотивации по-прежнему решается за счет материального стимулирования сотрудников, а из способов нематериальной мотивации выбираются внешне мотивирующие мероприятия. Внутренние факторы, которые играют не менее существенную роль, используются недостаточно.

Целью настоящего исследования является формирование системы внутренней мотивации персонала организации. Цель детализирована в задачах: определение сущности понятия «внутренняя мотивация», построение модели диагностики системы внутренней мотивации, выявление направлений, путей и способов повышения внутренней мотивации профессиональной деятельности персонала. Теоретической основой исследования явились положения теории самодетерминации (1985), теории «потока» (1975), методологической основой – методы теоретических обобщений, контекст-анализ, моделирование.

Результаты исследования. Во второй половине XX в. мотивация деятельности разделилась на два вида: один вид связан с содержанием труда, другой – с результатами работы. В 1950 г. впервые было введено в научный оборот понятие «внутренняя мотивация». Это стало настоящей революцией в теории мотивации, поставив под сомнение рассматриваемую как универсальную внешнюю мотивацию (награды, поощрения, наказания). Х. Хекхаузен (1980-е гг.) отмечал: «Совершенно очевидно, что поведение описывается как мотивированное либо «изнутри» (интринсивно), либо «извне» (экстринсивно)» [18]. Появление понятия «внутренняя мотивация» стало неизбежным благодаря: появлению в менеджменте новых школ - в общем, теоретическим разработкам ученых - в частности. Среди них: А. Маслоу (выделил потребности дефицита и потребности роста как факторы, определяющие мотивацию) [12], Ф. Херцберг (выделил факторы гигиены, связанные с потребностями дефицита, и мотиваторы, связанные с потребностями роста) [19], Х. Хекхаузен (выделил мотивацию «изнутри» и «извне») [18], А. Н. Леонтьев (выделил смыслообразующие мотивы и мотивы-стимулы: положительные или отрицательные) [10], К. Замфир (выделила внутреннюю и внешнюю мотивации) [4].

Проведенный контент-анализ понятия внутренней мотивации многих исследователей (Э. Деси [21], Т. Д. Дубовицкая [3], Е. А. Елфимов [5], Е. А. Ларионова [9], др.) позволяет выявить в них общее – разные авторы под внутренней мотивацией понимают деятельность из интереса к самой деятельности. Награда содержится внутри процесса деятельности.

Внутренняя мотивация (ВМ) и внешняя мотивация находят различные сочетания внутри человека, образуя мотивационный комплекс личности. Важным представляется деление К. Замфир внешней мотивации на положительную («стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия») (ВПМ) и отрицательную (избегание «системы наказаний, штрафов, критики, осуждения и т.д.») (ВОМ) [4, с. 69]. Оптимальные

мотивационные комплексы: $BM > BPM > BOM$, $BM = BPM > BOM$. Наихудший вариант: $BOM > BPM > BM$. Промежуточные варианты: любые другие сочетания. Красива трактовка формулы $BM > BPM > BOM$ А. А. Реан: «предрасположенность личности к труду имеет большую мотивационную значимость, чем побуждение к труду, а последнее - большую значимость, чем принуждение к труду» [17].

Обобщая исследования ученых (Э. Деси [21], Т. О. Гордеева [2]), можно говорить о трех врожденных базовых потребностях, на удовлетворение которых направлена внутренняя мотивация (внутренние мотиваторы): автономия, компетентность, аффилиация. При игнорировании руководством организации данных потребностей внутренняя мотивация снижается, наблюдается общее нарушение психологического здоровья индивида.

Автономия определяется как «состояние согласованности со своим «Я», возможность жить в соответствии со своими ценностями и личностными качествами» [21]. Именно потребность в автономии выделяется в качестве основной для благополучия человека. Автономия (в отсутствии жесткого контроля извне) развивает: рефлексивную, взаимосвязанность индивида со своей профессией, внутренний контроль результатов, пробуждает в человеке самостоятельность и творчество при решении задач. Автономия – конструкт разнополюсный: выделяют рефлексивную и реактивную формы конструкта. Рефлексивная способствует развитию ответственности, гармонии с самим собой (люди с рефлексивной автономией прислушиваются к мнению экспертов, благоразумны). Реактивная проявляется в излишнем упрямстве, резком противопоставлении себя обществу (люди с реактивной автономией отвергают любые советы, в них преобладает желание рискнуть, самоутвердиться). Компетентность представляет собой «стремление к самостоятельному достижению различных внешних и внутренних результатов, достижению ощущения эффективности, собственного роста, саморазвития и мастерства в выбранной области» [2, с. 70]. Аффилиация является «потребностью в соотнесенности с другими людьми» [21]. Синонимы данного понятия - соотнесенность, сопричастность, родство. Аффилиация - установление надежных и удовлетворяющих человека отношений с другими людьми. Также дополнительно отмечают потребность в познании или удовольствии от процесса [2]. Данная потребность находит выражение в интересе, энтузиазме, любознательности.

Для объяснения внутренней мотивации было создано много теорий. Среди них - теория самодетерминации (Э. Деси, Р. Райан), теория «потока» (М. Чиксентмихали).

Идея теории самодетерминации – человек обладает способностями и возможностями для благополучной жизни. Теория занимается поиском условий, способствующих внутренней мотивации. Уникальность теории в том, что она показывает реалистичность основной цели любой организации – одновременную прибыльность самой организации и благосостояние ее сотрудников. В рамках теории самодетерминации разработаны пять небольших теорий.

Теория базовых психологических потребностей: три потребности в человеке – автономия, компетентность, аффилиация, удовлетворение которых способствует стимулированию внутренней мотивации. Теория организмической интеграции: все люди имеют позитивные возможности, которые могут быть развиты путем преодоления задач оптимального уровня сложности. Вопрос в том – как люди развивают свои возможности. Этот вопрос тесно связан с теорией содержания целей. Теория содержания целей: прямая зависимость высокого уровня психологического благополучия от стремления к достижению целей, относящихся к категории внутренних ценностей (личностный рост, межличностные отношения, помощь). Теория каузальных ориентаций: три типа ориентаций – автономная, контролирующая, безличная. Автономная каузальная ориентация способствует стимулированию внутренней мотивации (рефлексия, творчество, объективная самооценка, взаимосвязь с профессией и результатами труда). Контролирующая ориентация - причина преобладания защитного поведения, предпочтение

внешних стимулов. Безличная ориентация - сильный внешний контроль, заниженная самооценка, общее апатичное психологическое состояние. Теория когнитивной оценки: влияние внешних последствий на внутреннюю мотивацию. В модели когнитивной оценки три уровня оценки: первичная - оценка возможного исхода событий (виды: благоприятный, незначимый, стрессовый); вторичная - выбор способа действия (компоненты: возможность принятия (адаптация или изменение), прогнозирование, выделение ответственности); третичная (переоценивание на основе анализа и сопоставления).

Идея теории потока – интринсивно мотивированная деятельность вызывает удовольствие от рабочего процесса и характеризуется показателями: полная (умственная, физическая) включенность, полная концентрация, четкое знание последовательности действий, отсутствие тревоги, ощущение остановки времени, «растворение» в деле».

Особую роль положительных эмоций во внутренней мотивации отмечают многие исследователи. Так, Е. П. Ильин, рассуждая о мотивации, маркирует, что важен «не столько знак побуждения, мотивации, сколько эмоции, сопровождающие принятие решения и выполнение его» [6].

Выделяют две взаимодополняющие друг друга категории определения мотивации: статический (совокупность мотивов здесь и сейчас, позволяет детально исследовать их структуру в определенный момент развития), динамический (мотивы в динамике, позволяет проследить за изменением их структуры в процессе развития). Первый факт свидетельствует о возможности проведения диагностики состояния образования. Второй – о необходимости непрерывной, систематической диагностики состояния образования.

Исследования, проведенные Е. П. Ильиным [6], А. А. Костюниной [8, с. 179], М. В. Прохоровой [14, 15], показали наличие изменений в структуре мотивации в зависимости от возраста и гендерной принадлежности.

Относительно возраста, до 30 лет внутренние мотивы трудовой деятельности доминируют над внешними положительными, внешние положительные – над внешними отрицательными. Между 30 и 40 годами внутренние мотивы трудовой деятельности и внешние положительные могут сравняться при сохранении пока еще доминирования внешних положительных над внешними отрицательными. После 40 лет начинают доминировать внешние отрицательные мотивы, внутренние мотивы трудовой деятельности начинают выполнять наименьшую роль. Таким образом, внешне положительные мотивы менее податливы возрастным изменениям. Выделены два мотива, обладающие равной побуждающей к труду силой: деньги и уважение.

Относительно гендерной принадлежности, у женщин внутренняя мотивация доминирует над внешней положительной мотивацией; внешняя положительная мотивация - над внешней отрицательной. У женщин более чем у мужчин выражен внешний отрицательный мотив избегания неудач. У мужчин внутренние мотивы и внешние положительные выражены в равной степени, доминируют над внешними отрицательными. Различен комплекс первичных мотивов трудовой деятельности: процесс работы (женщины), процесс работы, заработная плата, самореализация, карьерный рост (мужчины).

Диагностика системы внутренней мотивации начинается с построения модели диагностики. Принципы эффективности модели диагностики: нацеленность на изменение процесса, подготовка, конфиденциальность, надежность оценки, обратная связь с сотрудниками по итогам диагностики. Модель включает: критерии и показатели, которые обеспечивают гибкость и адаптивность к ситуации; методы и методики, которые обеспечивают объективную оценку внутренней мотивации.

Основываясь на результатах Т. С. Притуляк [16], выделим критерии сформированности внутренней мотивации профессиональной деятельности: собственно-мотивационный (доминирующие мотивы профессиональной деятельности, их качественные и количественные характеристики), целевой (умение ставить цели и достигать их), эмоциональный (эмоциональные переживания в процессе профессиональной

деятельности), познавательный (владение профессиональными знаниями, познание смыслов профессии), поведенческий (поступки, прямо или косвенно демонстрирующие отношение к профессиональной деятельности). Критерии детализируются в показателях: иерархия мотивов, умение планировать профессиональную деятельность, благоприятный психологический климат в коллективе, осознанность смысла профессии, ответственность (для примера представлены по одному показателю каждого критерия).

Традиционный набор методов диагностики системы внутренней мотивации персонала включает: опросы (диагностические интервью, анкетирование), тесты, проективные методики (кейсы, критический инцидент, ролевая или деловая игра).

Для диагностики системы внутренней мотивации персонала наиболее часто используются методики: опросник «Мотивация профессиональной деятельности» (К. Замфир, в модификации А. Реан); опросник «Индекс стремлений» (Э. Деси и Э. Райан, адаптирован Т. О. Гордеевой), опросник «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» (О. Ф. Потёмкин), методика диагностики уровня внутренней мотивации сотрудников (Т. Д. Дубовицкая), методика диагностики структуры мотивов трудовой деятельности (Т. Л. Бадоев), методика диагностики уровня профессионального выгорания (В. В. Бойко), др.

Формирование системы внутренней мотивации предполагает наличие направлений, путей и способов. При выделении направлений повышения внутренней мотивации профессиональной деятельности персонала ценен научный вклад Т. Д. Дубовицкой [3]: развитие у менеджеров организации навыков внутреннего мотивирования сотрудников; формирование организационной культуры, которая нацелена на организационную приверженность сотрудников; развитие внутренней мотивации сотрудников при реализации специальных тренингов, коучинга и других современных образовательных технологий.

Первое направление, развитие у менеджеров организации навыков внутреннего мотивирования сотрудников. «Ценности компании задаются ценностями первых лиц». Налицо связь между теорией самодетерминацией и теориями лидерства, сравнивается транзакционное и трансформационное лидерство.

Транзакционное лидерство предполагает построение отношений между руководителем и сотрудниками на основе: взаимобмена информацией, результатом деятельности, четко оцененным вознаграждением (сотрудники – «последователи», действия которых требуют тщательного анализа для определения неточностей, нуждаются во внешней мотивации). Ведет к формированию контролируемого типа мотивации.

Трансформационное лидерство предполагает построение отношений между руководителем и сотрудниками на основе взаимосодействия (сотрудники – «последователи», которых необходимо воодушевить, сформировать для них личную заинтересованность в достижении целей организации). Ведет к формированию автономного типа мотивации. Очевидно, выстраиваются параллели характеристик модели трансформационного лидерства (поддержка инициативы, высокий уровень информированности; «повышение самооффективности через формирование эффективных образцов поведения, соотношенных с компетенциями, личностными качествами сотрудников», преданность лидеру) и потребностей, лежащих в основе теории самодетерминации (автономия, компетентность, аффилиация).

Второе направление, формирование организационной культуры, которая нацелена на организационную приверженность сотрудников. Формирование подобной культуры, «среды, в которой люди могут работать с полной отдачей на пике эффективности» [11], предполагает создание и сохранение особых условий в организации: привнесение в деятельность сотрудника элементов автономии, самостоятельности; вовлечение сотрудника в интересные для него проекты, когда он сможет раскрыть свои возможности (чувство «себя на своем месте»); вовлечение сотрудника в дела организации (чувство значимости); постоянное (безсистематичное) признание промежуточных и итоговых

достижений и результатов сотрудника словесным одобрением и поддержкой; формирование системы обмена знаниями в трудовом коллективе.

Третье направление, развитие внутренней мотивации сотрудников при реализации специальных тренингов, коучинга, геймификации, других образовательных технологий, отвечающих потребностям современного персонала.

Так, тренинг пробуждает стремление к развитию, анализу, преобразует мотивационные стили деятельности. Для повышения внутренней мотивации на тренингах возможно применение отдельных частей: анализ личностных ценностей (участники погружены в рассмотрение собственной системы ценностей, на основании чего составляют эссе-самохарактеристики); целеобразование (участники погружены в рассмотрение некоторой системы ценностей, на основании чего составляют эссе-характеристику себя в роли обладателя данной некоторой системы ценностей); обретение опыта внутренне мотивированного поведения (участники примеряют роль человека, упомянутого в эссе-характеристике). Заслуживает внимание тренинг внутренней мотивации, предложенный В. А. Климчук [7].

Одно из условий формирования внутренней мотивации - постоянное признание промежуточных и итоговых достижений и результатов сотрудника словесным одобрением и поддержкой. Наличие в организации Программы признания заслуг – вариант решения поиска способов выражения благодарности. Необходимо различать признание и вознаграждение. Признание неосознано, нематериально, обладает эмоциональной ценностью, связано с отношениями. Вознаграждение осознано, материально, потребляется (как правило).

Основные концептуальные положения Программы описаны на рис. 1.

Целевой компонент				
Цель: формирование системы внутренней мотивации персонала организации		Принципы: частота признания, спонтанность, своевременность (в момент вклада), специфика (объяснять ценность вклада), сопричастность (участие всех), участие (поощрение участия), обратная связь, прозрачность, видимость (публичность), выравнивание (связи между вкладом и влиянием на цели организации), измеримость		
Задачи: признание вклада наиболее эффективных сотрудников, формирование визуальных образов желательного трудового поведения				
Субъект-субъектный компонент				
Рабочие		Специалисты		Руководитель
Содержательный компонент				
Методы				
Признание руководителя	Признание руководителя подразделения	Признание со стороны коллег	Ежедневное признание (ежедневные)	Признание сверх меры (дополнительны
Признание карьеры (профессиональные вехи)			Праздничные мероприятия (празднование достижений)	
Способы				
Вербальное «Спасибо»	Заметка на корпоративном портале, чате	Заметка на доске объявлений	Обед с руководителем	Оплачиваемый выходной
Этапы: разработка соответствующего нормативного акта, формирование критериев и оценки эффективности, публичное согласование				
Диагностико-результативный компонент				
Критерии эффективности поведения сотрудников: основанность на ценностях организации, инновации, рационализация, внутренняя мотивация, командный игрок, инициативность, адаптивность, индивидуальная ценность				
Критерии эффективности программы				
Подходы: объективный, субъективный	Методы: изучение документов, анкетирование	Критерии эффективности: охват, частота, значимость стимула, ясность понимания, конкретность модели поведения, персонализация, доставка, удовлетворенность		

Рисунок 1 – Концептуальные положения Программы признания заслуг

Административную поддержку Программы осуществляет специалист по управлению персоналом. Из требований к Программе следует отметить: признавая

ценность каждого человека, должна согласовываться с целями организации (подлинность и действенность признания); простоту и понятность, без излишних критериев и уровней оценки признаваемых; основанность на настоящих эмоциях (признание рассматривается, прежде всего, как «передача положительных эмоций от одного человека к другому»).

Выводы/Заключения. Понятие «внутренней мотивации», безусловно, заслуживает пристального теоретического изучения и широкого практического применения в организациях.

Доминирование в организации методов внутренней мотивации (социально значимый функционал, гибкий, индивидуальный подход, возможность для самореализации) способствует формированию у сотрудников инициативности, равнодушия, интереса к работе.

Создать и сохранить внутреннюю мотивацию – тяжелая задача. Система формирования внутренней мотивации должна начинаться и сопровождаться организационной диагностикой процесса, сложной методологически, требующей высокого профессионализма специалистов кадровых служб (глубокие знания теорий внутренней мотивации, навыки проведения диагностики), соблюдения этических принципов (принцип уважения, принцип компетентности, принцип ответственности, принцип честности).

Система формирования внутренней мотивации должна включать: системные направления, способы и методы совершенствования процесса внутренней мотивации по отношению к персоналу, а также бессистемные (не зависящие от планов и графиков) уважение, справедливое и доброе отношение, искренние положительные эмоции по отношению к людям.

Список источников

1. Александрова О. С. Исследование системы мотивации персонала аэропортового предприятия / О. С. Александрова, Л. Ю. Александрова, А. Ю. Мунши // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 7. – С. 8-14.
2. Гордеева Т. О. Базовые типы мотивации деятельности: потребностная модель / Т. О. Гордеева // Вестник Московского университета. - Серия 14. Психология. – 2014. – №. 3. – С. 63-78.
3. Дубовицкая Т. Д. Диагностика мотивации профессиональной деятельности / Т. Д. Дубовицкая // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – №. 3-1. – С. 128-132.
4. Замфир К. Удовлетворённость трудом. Мнение социолога / К. Замфир. – М.: Политиздат, 1983. – 143 с.
5. Елфимов Е. А. Внешняя и внутренняя мотивация как основа профессионального развития и самореализации в труде / Е. А. Елфимов // Человеческий капитал. – 2013. – №. 11. – С. 102-108.
6. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб: Издательство «Питер», 2000. - С. 65-70.
7. Климчук В. А. Тренинг внутренней мотивации / В. А. Климчук. – СПб: Речь, 2005. – 76 с.
8. Костюнина А. А. Гендерные аспекты профессиональной и трудовой мотивации личности / А. А. Костюнина // Электронный научно-образовательный журнал ВГПУ «Грани познания». – 2010. – № 2 (7). - С. 179.
9. Ларионова Е. А. Внутренняя мотивация сотрудников как фактор риска в организации / Е. А. Ларионова // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. – 2017. – №. 1-1. – С. 181-185.
10. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М.: Смысл, 2004. - 352 с.
11. Лубашов А. Н. Актуализация внутренней мотивации в современном бизнесе / А. Н. Лубашов // Теория и практика современной науки. - № 2 (20). – 2017. – С. 374-380.
12. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2016. – 400 с.

13. Организационно-экономическая психология: Хрестоматия / сост. К.В. Сельченко. – Минск: Харвест, 2004. – С. 237.
14. Прохорова М. В. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности / М. В. Прохорова, В. М. Прохоров // Психология. Психофизиология. – 2015. – Т. 8. – №. 3. – С. 57-64.
15. Прохорова М. В. Особенности внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности женщин и мужчин / М. В. Прохорова, В. М. Прохоров // Вестник Костромского государственного университета. – 2016. – Т. 22. – № 3. – С. 54-55.
16. Притуляк Т. С. Критерии сформированности внутренней учебной мотивации студентов / Т. С. Притуляк // Образование в регионах России: научные основы развития и инноваций: материалы V Всероссийской научно-практической конференции, 2009 г., г. Екатеринбург. Ч. 1 / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. - Екатеринбург: Издательство РГППУ, 2009. – С. 155-156.
17. Реан А. Психология личности / А. Реан. – СПб.: Питер, 2013. – 288 с.
18. Хеккаузен Х. Мотивация и деятельность: в 2 т. Т. 2 / Х. Хеккаузен. – М.: Педагогика, 1986. – 392 с.
19. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снидерман. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
20. Чернов А. Б. Психология профессиональной деятельности. Учебное пособие / А. Б. Чернов, А. А. Масленников. – Изд. Институт дружбы народов Кавказа, 2014.
21. Deci E. L. Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life's domains / E. L. Deci, R. M. Ryan // Canadian Psychology. - 2008. - Vol. 49. -P. 14-23.

Сведения об авторах

Ерёмкина Татьяна Викторовна, канд. пед. наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университет, г. Чебоксары, Россия.

Ануфриева Елена Михайловна, канд. экон. наук, доцент кафедры отраслевой экономики, ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И. Н. Ульянова», г. Чебоксары, Россия.

Александрова Людмила Юрьевна, канд. пед. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университет, г. Чебоксары, Россия.

Information about the authors

Eremkina Tatiana Viktorovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

Anufrieva Elena Mikhailovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Social Technologies, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "I.N. Ulianov Chuvash State University"

Alexandrova Lyudmila Yuryevna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.