

**МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ  
В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

DOI: 10.25629 / НС.2019.05.20

**Григорьев С.М.<sup>1,2</sup>, Карасев В.А.<sup>1</sup>, Останина Е.А.<sup>2,3</sup>**<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве РФ. Россия, Москва<sup>2</sup>Военная академия РВСН имени Петра Великого. Россия, Балашиха<sup>3</sup>Московский авиационный институт (национальный университет). Россия, Москва

**Аннотация.** Актуальность изложенного в статье материала обуславливается необходимость дальнейшего развития теоретических положений в области управления персоналом, более углубленного и предметного исследования системы и механизма мотивации работников в современных организациях. Авторами представлены проблемные вопросы в области формализации и моделирования факторов, влияющих на внутреннюю мотивацию личности.

**Ключевые слова:** управление персоналом, теории мотивации, методы мотивации, мотивационный механизм, мотивационный фактор, мотивационный профиль, модель механизма мотивации.

**Введение**

Понятие «механизм» играет важную роль в управлении современными организациями, а его использование связано с осуществлением определенной деятельности или установлением организационных отношений. Также механизм правомерно связывать с понятием «реализация». В менеджменте для осознания и правильного построения процесса управления персоналом необходимо хорошо изучить механизм мотивации и определить факторы, которые имеют не него наибольшее влияние. Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, в теории и практике руководства персоналом принято называть *мотивационным*.

**Краткий анализ литературы**

Проблема управления поведением человека, планирования результатов его деятельности возникла вместе с человеческим обществом, и простейшие составы механизма управления мотивацией были разработаны еще тогда, когда самого понятия мотивации как таковой не существовало. Эволюция знания о мотивации отображена во многих публикациях известных ученых, исследователей и практиков. В современной науке существует несколько направлений изучения проблемы мотивации, в развитие которых существенный вклад был сделан в том числе и отечественными учеными, это прежде всего, Л.С. Выготским, А.Н.Леонтьевым, В.К. Виллюнасом, - С.Л.Рубинштейном, Б.Г.Ананьевым; В.Н.Мясищевыми др. Научные исследования в отечественной психологии проводились с учетом достижений зарубежных ученых, которые также внесли значительный вклад в мировую науку. Однако авторы не ставили целью подробное освещение достижений зарубежных ученых по этой проблеме в данной статье.

**Обсуждение**

В научных источниках существуют различные подходы к определению механизма мотивации, в связи с чем, целесообразно пояснить это понятие. В науке управления существует два наиболее распространенных подхода к определению механизма мотивации: в широком и узком смыслах.

Под механизмом мотивации в широком смысле понимается совокупность мотивационных отношений и средств, активизирующих у субъекта управления (работника организации) целенаправленную деятельность по достижению целей организации [1]. Его основными элементами являются потребности человека, формируемые мотивы, принципы и методы мотивации,

а также мотивационные средства, входящие в состав внешних условий, определяющих поведение должностного лица.

Под механизмом мотивации в узком смысле обычно понимают совокупность мотивационных методов и средств, активизирующих у субъекта управления целенаправленную деятельность по достижению целей организации. Механизм мотивации включает в свой состав только методы и средства мотивации [5].

Для эффективного применения элементов механизма мотивации необходимо уделить внимание рассмотрению существующих подходов к их описанию, наиболее распространенных в управленческой науке, и показать те, которые могут быть применены на соответствующем уровне управления.

Используемые в современной управленческой науке теории, описывающие механизм мотивации, чаще всего подразделяются на две группы: содержательные и процессуальные. Основой содержательных теорий является идентификация внутренних побуждений человека (иначе говоря, потребностей), которые заставляют людей действовать тем или иным образом [13]. Процессуальные теории представляют собой более взвешенный, современный взгляд на проблему мотивации, поскольку предмет их рассмотрения является поведение человека с учетом его сознания и субъективного восприятия внешних условий деятельности.

Теории мотивации имеют гораздо более общий характер, чем то, что в практических целях необходимо менеджерам, которых интересует (когда речь идет о персонале организации) только один вид мотивации – мотивация трудовой деятельности. По этой причине очень немногие положения из рассмотренных теорий мотивации могут найти применение при управлении персоналом в практической деятельности. [7]

Каждая из теорий по-своему дает представление механизма мотивации, выделяя в нем обособленные, но взаимосвязанные элементы и взаимоотношения между ними. В общем виде модель и схему применения мотивационного механизма можно представить в следующем виде (рисунок 1).

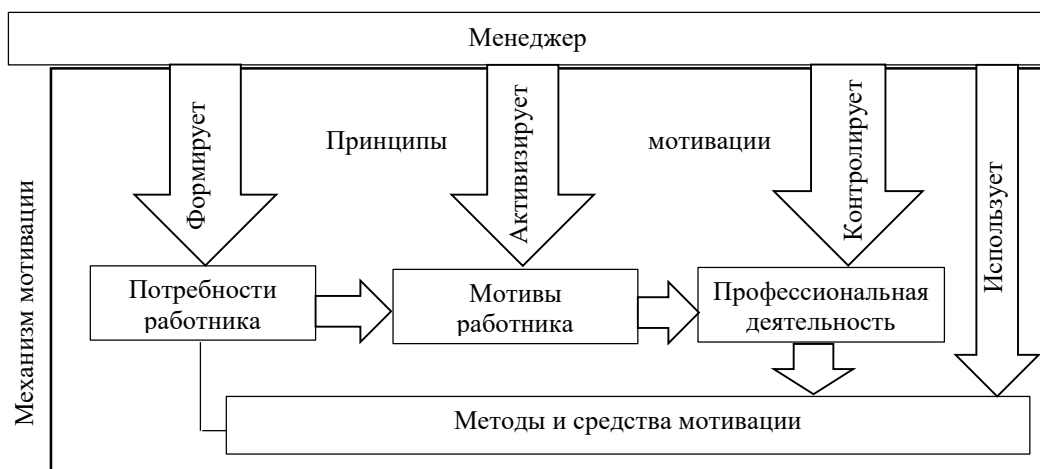


Рисунок 1 – Обобщенная модель и схема применения мотивационного механизма

Базовая посылка механизма мотивации, представляемого в различном составе соответствующими теориями, заключается в том, что внутренняя мотивация человека определяется его потребностями, которые можно разбить на более или менее однородные группы. Потребности разных групп относительно независимы друг от друга и для их удовлетворения требуются средства, специфические для каждой группы. Взаимодействуя с внешней средой, они определяют целенаправленную активность работника.

На основе этого вывода можно уточнить понятия мотивационного фактора и мотивационного профиля, без которых достаточно сложно реализовать индивидуальный подход к персоналу организации с научно обоснованных позиций.

Мотивационный фактор – некоторая однородная (выделенная по какому-либо признаку) группа потребностей, которая может оказывать влияние на поведение работника.

Мотивационный профиль – совокупность мотивационных факторов, определяющих целенаправленную деятельность объекта мотивации (работника), выделенных в соответствии с целями исследования.

Внутренние ценности, установки, потребности и т.п. работника, взаимодействуя с внешними условиями, определяют внутреннюю его мотивацию и влияют на степень его активности.

На основе анализа подходов к представлению механизма мотивации, описываемых соответствующими теориями, можно выделить следующие основные принципы мотивации, применимые в управлении персоналом:

необходимость учета индивидуальных различий персонала, обусловленных действием индивидуальных потребностей;

использование разнообразных методов мотивации;

взаимосвязь результатов деятельности и вознаграждений;

четкая постановка целей, задач и применение соответствующих им вознаграждений;

поддержание обратной связи;

необходимость удовлетворения актуальных для работников потребностей;

создание условий для самомотивации и др.

При мотивации персонала необходимо учитывать выводы как содержательных, так и процессуальных теорий, основываясь на выделенных принципах. Определенным шагом в этом направлении может стать констатация того факта, что в каждой из этих групп теорий мотивационные факторы рассматриваются в двух разных концепциях: в процессуальных теориях особое внимание уделяется вознаграждениям, в содержательных – потребностям. [2]

Поскольку вознаграждения служат для удовлетворения потребностей и в силу предположения, что вознаграждения должны в среднем соответствовать потребностям, в противном случае в нормальной ситуации работник будет искать другой источник удовлетворения соответствующей потребности, можно заключить, что потребности и вознаграждения относительно эквивалентны и объединить их под общим термином «мотивационные факторы».

Научные взгляды на понятие мотивации, механизм мотивации, влияние внешних условий на внутреннюю мотивацию персонала, позволили предложить следующую модель мотивационной ситуации. Менеджер, на основе принципов мотивации, применяя методы *мотивации* и используя мотивационные средства (ресурсы), оказывает влияние на работника, актуализирует его мотивы для активизации трудовой деятельности в интересах решения стоящих задач и поставленных целей. Одновременно с этим менеджер, на основе показателей текущего и оперативного планирования, предъявляет требования к результатам его деятельности, которые могут быть приведены к обобщенному показателю результативности (KPI) [3].

По завершению выполнения работ в рамках решаемых в организации задач менеджер по результатам оценки (сравнения) достигнутого результата с требуемым значением производит мотивационное воздействие на работника, используя методы и средства мотивации. Этот упрощенный цикл мотивации менеджер повторяет каждый раз, иногда даже не задумываясь об этом.

Каждый раз, когда менеджер воздействует на работника, он основывается на своих знаниях, опыте, навыках, интуиции. Но существует ряд вопросов:

1. Правильным ли явилось воздействие в отношении подчиненного?

2. Достаточно ли из того, что использовал менеджер, для качественного и полного выполнения подчиненных своих обязанностей?

3. Возможно ли было потратить меньше времени, сил и ресурсов для мотивации работника, без того, чтобы это не отразилось на качестве исполнения?

Получив ответы на эти вопросы, менеджер сможет по-другому построить свою деятельность, а именно затратить минимум ресурсов на получение от работника приемлемого по всем параметрам результата. Для того чтобы менеджеры любого уровня могли эффективно осуществлять свою деятельность, им необходимо освоить основные положения и уметь их применять в области методического обеспечения механизма мотивации [4].

Современная наука располагает несколькими подходами к формализованному описанию мотивации. К ним относятся: подход с позиции ожиданий (теория ожиданий), подход с позиции ценностей (теория ценностей), поведенческий подход (теория поведения). При исследовании подхода к мотивации с позиции ожиданий (теория ожиданий) основной акцент главным образом может быть сделан на математическом представлении мотивации и возможностях его использования впоследствии в практике. Используя изложенные в этой теории положения в области управления персоналом, выделим ее отличительное достоинство. [9] Оно заключается в том, что теория ожиданий учитывает взаимодействие актуальных потребностей работника с внешней средой, что проявляется в его субъективной оценке внешних условий, которая выражается в надежде на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению потребностей (приобретению желаемого). В теории рассматриваются три типа ожиданий:

1. Ожидание затрат в отношении труда – результатов ( $LR$ ) – ожидание того, что соответствующие затраты приведут к желаемому результату.

2. Ожидание в отношении результатов – вознаграждений ( $RW$ ) – ожидание того, что достигнутый результат повлечет за собой определенное вознаграждение.

3. Валентность ( $VL$ ) – предполагаемая степень относительного удовлетворения от вознаграждения, что может быть истолковано как ожидание того, что вознаграждение повлечет за собой удовлетворение. Если обозначить мотивацию как  $M$ , то символически ее можно выразить в виде:

$$M=f(LR, RW, VL). \quad (1)$$

Эта зависимость логична по своей структуре и вводит количественные показатели для описания мотивации. Недостатком этой концепции для применения в управлении персоналом является тот факт, что не объясняется, каким образом рассчитываются все ожидания и никак не учитывается структура потребностей работника (при этом очевидно, что, как минимум, один из множителей зависит от структуры потребностей – валентность). Кроме того, эта формула по своей качественной структуре дает не столько абсолютную величину мотивации работника, сколько вероятность совершения им какого-либо действия, выбора какой-либо линии поведения. Для управления же внутренней мотивацией нужно знать не только ее абсолютное значение в данный момент времени для данного работника, но и зависимость этой величины от значений интенсивностей и важностей мотивационных факторов [10].

В подходе с позиции ценностей (теория ценностей) внутренняя мотивация работника, независимо от ее направленности представляет собой однородный феномен, и по этой причине закономерности, выявленные при изучении мотивации в теории ценностей, предложенной Шетом, Ньюманом и Гроссом, можно перенести на мотивацию к исполнению обязанностей. Эта теория основана на понятии «ценности», которое, в свою очередь, тесно связано с понятием потребности, но существует на более реалистичном уровне [12]. Ценности представляют собой «интеллектуальное воплощение глубинных потребностей не только индивидуальных, но также общественных и конституциональных».

В этой теории выбор определенного блага рассматривается как многомерное явление, охватывающее пять видов ценностей.

1. Функциональная ценность, т.е. воспринимаемая полезность блага, определяемая его способностью играть свою утилитарную роль и приобретаемая благодаря обладанию явными функциональными (или физическими) свойствами.

2. Социальная ценность, т.е. воспринимаемая полезность блага, возникающая в связи с его ассоциацией с какой-либо социальной группой или группами и приобретаемая вследствие ассоциации со стереотипом, свойственным для каких-либо социальных групп.

3. Эмоциональная ценность как воспринимаемая полезность блага, порождаемая его способностью пробуждать чувства или аффективные реакции. Приобретается вследствие существующей у работника ассоциации с особыми чувствами.

4. Эпистемическая ценность, а именно воспринимаемая полезность блага, связанная с его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну или же удовлетворять тягу к знаниям. Блага приобретают этот вид ценности в том случае, если они обладают способностью обеспечивать новое.

5. Условная ценность, т.е. воспринимаемая полезность блага, определяемая специфической ситуацией, в которой находится и действует должностное лицо, совершающее выбор. Приобретается при возникновении особых ситуаций, подчеркивающих одну или несколько из других ценностей данных благ [6].

Всем этим видам ценностей соответствуют определенные потребности, под благом же (в том числе) может рассматриваться вознаграждение за проделанную работу по решению поставленных задач, что в совокупности делает правомочным использование этой теории для объяснения мотивации служебной деятельности [14].

Выбор определенного блага определяется совокупным наличием у него всех видов ценностей, причем некоторые ценности могут вносить больший вклад, чем другие (что объясняется их большей важностью). Кроме того, данные ценности независимы друг от друга, иными словами, выбор описывается аддитивной функцией. В работах эта функция нигде не приведена в явном виде, однако можно прийти к выводу, что она должна выглядеть следующим образом:

$$M = \sum_{k=i}^n K_i V_i \quad (2)$$

где  $M$  – мотивация;

$k_i$  – важность  $i$ -й ценности (мотивационного фактора);

$V_i$  – величина  $i$ -й ценности (мотивационного фактора).

Или, в более общем виде:

$$M = \sum_{k=i}^S K_i f_i(V_i) \quad (3)$$

У авторов нигде явно не говорится, что ценности определяются в виде простых формул, и что функции  $f(V)$  имеют одинаковый вид для всех ценностей. Тем не менее, из исследований мотивации известно, что все виды мотивационных факторов одинаково влияют на мотивацию, и в силу этого можно предположить, что все функции  $f_i(V_i)$  имеют одинаковый вид [11].

Именно на основе теории ценностей может быть сформирована практически завершенная математическая модель внутренней мотивации, которую и можно положить в основу для применения элементов мотивационного механизма [8].

Для поведенческого подхода к управлению деятельностью работника (теория поведения) характерна модель индивидуального поведения, предложенная Ю.Д. Красовским, которая представлена на рисунке 2.

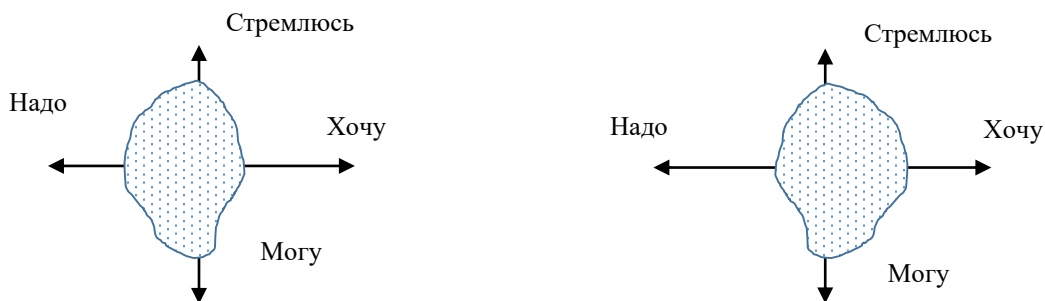


Рисунок 2 – Модель индивидуального поведения работника

Для того чтобы «Стремлюсь» в поведении работника было максимальным, его необходимо либо заставить (максимизировать «Надо»), либо создать условия для максимизации «Хочу» при заданном уровне профессиональной подготовки и условиях деятельности. Возможно также объединить «Надо» и «Хочу» для достижения наибольшей результативности деятельности. Иначе говоря, необходимо сделать так, чтобы посредством результативной деятельности работник удовлетворял свои потребности, а невыполнение им предъявленных требований влекло бы к сокращению объема удовлетворения потребностей.

«Стремлюсь» – это целенаправленность и интенсивность деятельности работника для достижения целей организации. «Надо» и «Хочу» составляют мотивацию к деятельности, а «Могу» определяется образованием, умениями, навыками работника и внешними условиями его деятельности.

На основе предложенной модели можно сделать вывод, что:

$$D=f(M, P, U), \tag{4}$$

где  $D$  – интенсивность целенаправленной деятельности работника;

$M$  – уровень мотивации работника;

$P$  – потенциал (возможности) работника;

$U$  – условия деятельности работника.

Если зафиксировать  $P=const$  и  $U=const$ , то  $D \sim f(M)$ . Следовательно, при заданных  $P$  и  $U$  интенсивность целенаправленной деятельности будет пропорциональна величине мотивации работника.

### Вывод

Таким образом, изменяя величину мотивации работника, можно управлять интенсивностью его целенаправленной деятельности. Рассмотренные положения по представлению мотивации в формализованном виде можно положить в основу применимой на практике математической модели внутренней мотивации работника, которая позволит количественно оценить величину его внутренней мотивации в зависимости от изменяемых условий деятельности.

Литература:

1. Большая Советская Энциклопедия. URL: [https://booksafe.net/read/bse\\_bse-bolshaya\\_sovetskaya\\_enciklopediya\\_ab-90623.html#p1](https://booksafe.net/read/bse_bse-bolshaya_sovetskaya_enciklopediya_ab-90623.html#p1)
2. Брайан Трейси. Мотивация / пер. Е. Ивченко. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 126 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/39282.html>

3. Гроголева О.Ю. Психология мотивации : учебное пособие. Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. 126 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/59646.html/>
4. Грант Хэлворсон, Хиггинс Тори. Психология мотивации: как глубинные установки влияют на наши желания и поступки / пер. М. Мацковская. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 260 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/39370.html>.
5. Змиенко М.Е., Останин О.В., Пинчук А.В. Содержание и обеспечение применения механизма мотивации должностных лиц : монография. М.: МО РФ, 2007. 98 с.
6. Лифанов А.Д. Структура, механизмы и условия развития мотивации оздоровительной деятельности студентов вузов: монография. Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016. 168 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/79535.html/>
7. Менеджмент. Мотивация труда: учебное пособие / А.А. Гудилин, О. О. Скрыбин, Н. В. Каретникова, М. Е. Гусева. М.: Издательский Дом МИСиС, 2013. 50 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/56258.html>.
8. Карасев В.А. Моделирование внутренней мотивации персонала организации. // В сборнике: современные корпоративные стратегии и технологии в России. Сборник научных статей: в 3-х частях. Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации (Фин. ун-т); [науч. ред. И. Ю. Беляева]. Москва, 2015. С. 107-114.
9. Моисеев А.В., Барчан Н.Н., Карасев В.А. и др. Организация управленческой деятельности. Учебник. Часть 1. Балашиха, 2016. 358 с.
10. Карасев В.А. Совершенствование и унификация процессов управления персоналом // В сборнике: Образование – путь к успеху. Международный форум «YEES 2012». Сборник научных трудов. Ответственный редактор В.И. Солдаткин. 2012. С. 83-86.
11. Слободянюк В.Н., Карасев В.А. Рекомендации по повышению эффективности менеджмента на предприятии // В сборнике: Прикладные исследования и технологии ART2017. Сборник трудов международной конференции. 2017. С. 349-353.
12. Моисеев А.В., Барчан Н.Н., Змиенко М.Е., Карасев В.А., Чумаченко А.П. и др. Управление персоналом. Москва, 2013.
13. Барчан Н.Н., Моисеев А.В., Карасев В.А. и др. Управление персоналом. Кадровый практикум. Москва, 2014.
14. Философский словарь. Под редакцией М.М. Розенталя и П.Ф. Юдина. URL: <http://bse.uaio.ru/FIL1963/fsl1963.htm>.

**Григорьев Сергей Михайлович.** E-mail: [smgrig@mail.ru](mailto:smgrig@mail.ru)

**Карасев Виктор Александрович.** E-mail: [viktooor2011@mail.ru](mailto:viktooor2011@mail.ru)

**Останина Елена Анатольевна.** E-mail: [neka1818@mail.ru](mailto:neka1818@mail.ru)

Дата поступления 25.04.2019

Дата принятия к публикации 10.05.2019

**MODELING OF THE MECHANISM OF MOTIVATION IN THE PERSONNEL  
MANAGEMENT PROCESS**

DOI: 10.25629/HC.2019.05.20

**Grigoriev S.M.<sup>1,2</sup>, Karasev V.A.<sup>1</sup>, Ostanina E.A.<sup>2,3</sup>**

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation. Russia, Moscow

<sup>2</sup>The Military Academy of the Strategic Missile Forces named after Peter the Great. Balashikha

<sup>3</sup>Moscow aviation Institute (national University). Russia, Moscow

**Abstract:** the Relevance of the material presented in the article determines the need for further development of theoretical provisions in the field of personnel management, more in-depth and substantive study of the system and mechanism of motivation of employees in modern organizations. The authors present problematic issues in the field of formalization and modeling of factors affecting the internal motivation of the individual.

**Key words:** personnel management, theories of motivation, methods of motivation, motivational mechanism, motivational factor, motivational profile, model of motivation mechanism.

**Grigoriev Sergey Mikhailovich.** E-mail: smgrig@mail.ru

**Karasev Viktor Alexandrovich.** E-mail: viktooor2011@mail.ru

**Ostanina Elena Anatolyevna.** E-mail: neka1818@mail.ru

Date of receipt .25.04.2019

Date of acceptance for publication 10.05.2019