

М. В. Самарина<sup>1</sup>, А. А. Чичак<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Иркутский государственный университет путей сообщения, г.Иркутск, Российская Федерация

## МОТИВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация:** В данной статье рассматривается модель поведения личности, которая регулируется в зависимости с ее функциональным потенциалом и в соответствии с конкретными ситуациями и целями. Именно механизм взаимосвязей между элементами диспозиционной структуры и ситуацией позволяет рассматривать поведение как механизм мотивации. Разнообразие теорий и моделей мотивации характеризует важность и актуальность этой проблемы на всех этапах развития современных рыночных отношений. Авторы приходят к выводу, что выбор мотивов поведения зависит от сложности ситуации, и чем значимее ситуация, тем глубже «включаются» механизмы регуляции поведения. Поведение личности регулируется в зависимости с ее функциональным потенциалом в соответствии с конкретной ситуацией и целями. Именно механизм взаимосвязей между элементами диспозиционной структуры и ситуацией позволяет рассматривать поведение как механизм мотивации.

**Ключевые слова:** мотивационные модели, мотивация персонала, мотивация труда, мотивы, потребности, стимулы, трудовая деятельность, производительность труда, эффективность работы, подходы к мотивации.

M.V. Samarina<sup>1</sup>, A. A. Chichak<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russian Federation

## MOTIVATIONAL MODELS OF EMPLOYEE BEHAVIOR ENTERPRISES

**Abstract:** This article examines a model of personality behavior that is regulated depending on its functional potential and in accordance with specific situations and goals. It is the mechanism of relationships between elements of the dispositional structure and the situation that allows us to consider behavior as a mechanism of motivation and behavior of the individual. The diversity of theories and models of motivation characterizes the importance and relevance of this problem at all stages of the development of modern market relations. The authors come to the conclusion that the choice of behavioral motives depends on the complexity of the situation, and the more significant the situation, the deeper the mechanisms of behavior regulation are "turned on". The behavior of the individual is regulated depending on its functional potential in accordance with the specific situation and goals. It is the mechanism of interrelations between the elements of the dispositional structure and the situation that allows us to consider behavior as a motivation mechanism

**Key words:** motivational models, personnel motivation, labor motivation, motives, needs, incentives, labor activity, labor productivity, work efficiency, approaches to motivation.

### Введение

Разнообразие теорий и моделей мотивации характеризует важность и актуальность этой проблемы на всех этапах развития современных рыночных отношений. В то же время исключительная сложность и динамизм мотивационных процессов отражается в противоречивости научных знаний об этом явлении: на сегодняшний день не существует единой, общепризнанной модели трудовой мотивации, которую можно было бы применять в качестве четкого и систематизированного руководства в практике управления. Феномен мотивации трудно поддается описанию.

В то же время попытки объяснить мотивацию комплексно, достичь «преждевременной полноты» приводят к усложнению подходов, а аналитические схемы «имеют тенденцию к росту» по мере того, как новые знания о реальности отражаются в постоянно развивающейся системе категорий.

### Основная часть

В литературе существует большое количество моделей мотивации, которые описаны достаточно полно и которые пытаются объяснить природу мотивации. Большинство исследователей выделяют две основные группы теорий мотивации [1].

Во-первых, при анализе мотивации главное - учитывать факторы мотивации, которые побуждают к действию, - потребности, побуждения и побудительные мотивы. Эти вопросы рассматриваются в рамках теорий мотивации, известных как теории содержания, или, в терминологии теории удовлетворенности работой и др. [2].

Во – вторых, мотивация – это процесс, соответственно, при ее анализе необходимо изучить выбор субъектом альтернатив поведению, направление усилий, цели и вознаграждение. Эти проблемы рассматриваются в рамках процедурных теорий мотивации (process theories). Процессными теориями мотивации являются теории ожиданий В. Врума, теория благоразумия, модель Портера-Лоулера, модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Х» и «У» Д. Макгрегора, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера и др. [3].

В – третьих мотивация – это процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость, способность человека деятельно удовлетворять свои потребности:

- потребность в самодетерминации (чувствовать себя инициатором собственных действий и самостоятельно контролировать своё поведение);
- потребность в компетентности;
- потребность во взаимосвязи с другими людьми,
- в надёжных отношениях, построенных на чувствах привязанности и принадлежности.

Даже самая известная всем пирамида А. Маслоу, является организационной моделью, так как основана на человеческих потребностях, и, исходя из этой теории, человек должен подняться вверх по пирамиде, но для этого ему необходимо сначала удовлетворить полностью потребности снизу, хотя это маловероятно, так как большинство потребностей удовлетворить полностью нельзя. Так как потребности человека безграничны.

Модель двухфакторной активации Ф. Герцберга очень хорошо известна. Эти теории основаны на результатах эмпирических исследований. Герц-Берг проводит различие между мотивирующими факторами и гигиеническими вспомогательными факторами. Этот вывод из модели таков: «Что, когда были апробированы результаты исследования, оказалось, что влияние «гигиенических» факторов имеет немаловажное значение, так как многие отмечали, что чем мотивирован сотрудник, тем он более устойчив, и особое место они отводили материальному стимулированию, что тоже относится к «гигиеническому фактору». Что еще интересно, что деньги, тоже рассматривались, как «гигиенический фактор», а не основной мотивирующий фактор [4].

К. Альдельфер предпринял попытку создать содержательную теорию мотивации, которая предлагает модифицированную трехфакторную модель мотивации SVR. Альдельфер назвал подъем вверх по уровням потребностей процессом удовлетворения потребностей, а снижение вниз - процессом безысходности или полном неудовлетворении своих потребностей. Рассматривая теорию Д. Маклелланда, которая связана с приобретением потребностей и она основана на основных концепциях обучения и культуре общества.

Д. Маклелланд в своей теории основанной на «высших» потребностях рассматривает взаимосвязь человеческих потребностей с культурой общества, при этом отрицая материальные потребности и потребности в безопасности, которые появляются с самого рождения человека [5]. Сравнение моделей представлено в таблице 1.

Содержательные теории способствуют пониманию структуры потребностей, связанных с работой, и эта ценность этих теорий используется в практике управления, а их позиции и выводы принимаются во внимание всесторонне и творчески.

Так же есть теории, связанные с прогнозами и описанием самого процесса мотивации, который влияет на трудовое поведение, а, следовательно, согласно этим теориям идет формирование мотивации именно в рамках трудового процесса и формирование внутренних побудительных сил. В теории ожиданий В. Врума на мотивацию рассматривается как «процесс управления выбором». Эта теория гласит, что мотивация собирает в себе три фактора это вероятность, что усилия приведут к эффективной работе и работник выполнит свою за-

дачу, добьется поставленной цели и получит за нее вознаграждение или поощрение и она оправдает его ожидания [6].

Согласно этой теории, сотрудники работают эффективно, если они уверены в возможностях реализации своих ожиданий в трех областях:

- Во - первых в ожидании по отношению «затрат на рабочую силу – результатов труда»;
- Во - вторых в ожидании по отношению «результаты работы – вознаграждение»;
- В- третьих, когда работники сравнивают свой уровень заработной платы с производительностью труда стимулирует рост производительности труда, в том случае, конечно, если замечен рост и заработной платы [7].

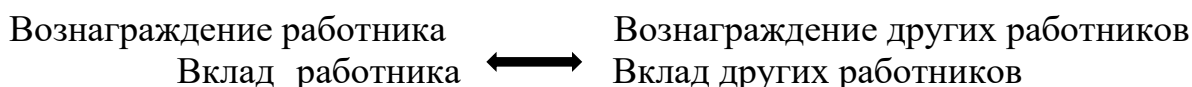
**Таблица 1. Мотивационный профиль по моделям мотивации**

| Модель иерархии по потребности А. Маслоу                        | Двухфакторная модель Ф. Герцберга                                                                                                                                                              | Модель СВР К. Алдelfера   |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Немедленное удовлетворение потребностей и самосовершенствование | Сам труд<br>Совершенствование и модернизация<br>Потенциал роста<br>Обязанности<br>Продвижение<br>Самосовершенствование                                                                         | Потребности роста         |
| Потребности в положении и авторитете                            | Положение<br>Отношения с руководством Авторитет<br>Взаимоотношения с подчиненными<br>Качество лидерства<br>Политика и управление компанией<br>Надежная работа<br>Условия труда<br>Оплата труда | Потребности взаимосвязей  |
| Потребности в наборе общественных потребностей                  |                                                                                                                                                                                                | Потребности существования |
| Сопровождение и потребности в защищенности.                     |                                                                                                                                                                                                |                           |
| Физиологические потребности                                     |                                                                                                                                                                                                |                           |

Так же согласно данной теории, связь между усилиями и вознаграждением стимулирует труд, но вознаграждают не за усилия, а за результаты труда.

Эта модель улучшает и усиливает зависимость и мотивацию человека, его работу и удовлетворение потребностей, но в то же время требует много времени для проведения математических расчетов, а также помогает понять механизм восприятия сотрудником получаемого вознаграждения.

Другой хорошо известной процессуальной теорией является теория справедливости, предложенная С. Адамсом. Теория основана на признании важности системы психологических, социальных и экономических стимулов для работников юстиции. Согласно этой теории, сотрудники оценивают справедливость действий руководства, сравнивая соотношение своих собственных усилий и вознаграждения с соотношением усилий и вознаграждения других сотрудников. Сравнивается не абсолютный, а относительный размер вознаграждения [8]:



**Рис. 1. Модель теории «усиления»**

Согласно теории справедливости, уменьшение чувства дискомфорта, напряжения, вызванного несправедливостью, сосредоточено на заработной плате как основном результате

вознаграждения. Модель Портера–Лоулера теория «усиления», согласно этой модели, достигнутые результаты труда зависят от усилий, прилагаемых сотрудниками, их способностей и степени осознания сотрудником своей роли в трудовом процессе в организации [9].

Процедурные теории включают в себя теорию репрессии. Атрибуция относится к процессу интерпретации и определения индивидом мотивирующих причин своего поведения и действий других людей. Теория атрибуции объясняет понимание менеджерами мотивирующих факторов поведения подчиненных. Руководитель определяет постоянство поведения, его оригинальность и согласованность с действиями других сотрудников [10].

Способности и усилия сотрудника описываются как его личные качества, а сложность задач и элемент везения - как ситуационные атрибуты. Важным утверждением этой теории является субъективность оценок. Для человека естественно приписывать свои успехи своим способностям и усилиям, а неудачи объяснять неблагоприятными обстоятельствами.

Оценивая действия других людей, необходимо учитывать внешние обстоятельства, которые в последствии могут сказаться, как на удачах, так и на неудачах работников. Это наиболее важные выводы моделей атрибуции, которые влияют на понимание и применение других теорий.

Поэтому на предприятии любой руководитель, должен создать такие условия, которые помогли бы сотрудникам достигать своих целей и направлять свои усилия на благо организации. В западной науке также были разработаны управленческие теории поведения человека в организации, основанные на учете ее внутренних мотивирующих сил.

Важное место среди концепций регулирования человеческого поведения в организации занимает теория социального обучения, она основана на использовании косвенных стимулов. Если рассматривать эту теорию человек, всегда подражает, перенимает опыт и старается действовать по каким - то канонам поведения в зависимости о влияния на него окружающей среды. Одним из важных выводов из этой теории является предпочтительное использование подкрепления вместо наказания.

Теория подкрепления рассматривается как основа концепции модификации организационного поведения, этот метод был предложен Б. Скиннером – это определение организационного поведения, которое соотносится с моделью руководства периодически поощрять работников за их добросовестное выполнение данной им работы.

**Таблица 2. Сводная таблица определений позитивного и негативного подкрепления и наказания [11]**

| Обстоятельство | Последствие                                                      |                                                                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                | Вознаграждение                                                   | Негативные стимулы                                                 |
| Применение     | Благоприятное обоснование (поведенческая воздействие возрастает) | Наказание (поведенческая воздействие ослабевает)                   |
| Устранение     | Наказание (поведенческая воздействие ослабевает)                 | Неблагоприятное обоснование (поведенческая воздействие возрастает) |

Описанные модели мотивации основаны на использовании теории мотивации.

1. «Рациональная человеческая модель» - использование комбинации поощрений и наказаний в целях мотивации. Это тактика "кнута и пряника", хотя и довольно примитивная, но она широко используется в управленческой практике.

2. «Модель человеческих взаимоотношений» - связана с производительностью труда, где мотивация основана на внутренних факторах, связанных с удовлетворенностью работой, такими как, результаты работы, а также общественное признание, потребности в знаниях и творческой деятельности.

3. «Мотивационная модель самореализации» - основана на потребности в личной мотивации - это психологические или внутренние потребности, которые тянутся за человеком всю свою жизнь, побуждая его к индивидуализации, самосовершенствованию.

4. «Комплексная модель» - мотивация, основанная на наборе мотивирующих факторов, учитывающих величину вознаграждения, в зависимости от уровня удовлетворенности, соответствующей потребности, ожиданий относительно возможности получения желаемого вознаграждения, способностей человека и его психологических особенностей [12].

Таким образом, выбор мотивов поведения зависит от сложности ситуации, и чем значимее ситуация, тем глубже «включаются» механизмы регуляции поведения.

Поведение личности регулируется в зависимости с ее функциональным потенциалом в соответствии с конкретной ситуацией и целями. Именно механизм взаимосвязей между элементами диспозиционной структуры и ситуацией позволяет рассматривать поведение как механизм мотивации и обеспечения саморегуляции поведения личности.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 264-269.
2. Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – № 4(16). – С. 25-32.
3. Асалиев, А. М. Экономика труда: учебник / под ред. проф. А.М. Асалиева. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 336 с.
4. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 454-456.
5. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. — 352 с.
6. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
7. Озерникова, Т.Г. Управление персоналом организации: учеб. пособие : в 2 ч. / Т. Г. Озерникова. - Иркутск : Изд-во БГУ, 2015. - Ч. 1. – С. 69.
8. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 75-82.
9. Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 49-53.
10. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.
11. Федорова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: КНОРУС, 2013. – С. 432.
12. Мотивация персонала: основные виды и методы. Система мотивации персонала: сайт. – iTeam Статьи – URL: <https://blog.iteam.ru/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-sistemamotivatsii-personala/> (дата обращения: 16.12.2024).

### REFERENCES

1. Balaev, V. A. Personnel motivation. Modern approaches to personnel motivation / V. A. Balaev, V. S. Gridchin, N. A. Chaplygin // Young researcher: challenges and prospects: Collection of articles based on the materials of the CLX international scientific and practical conference, Moscow, April 06, 2020. - Moscow: Limited Liability Company "Internauka", 2020. - P. 264-269.
2. Argashokova, O. I. Problems of personnel motivation management / O. I. Argashokova // Social and humanitarian technologies. - 2020. - No. 4 (16). - P. 25-32.

3. Asaliev, A. M. Labor Economics: textbook / ed. prof. A.M. Asalieva. - Moscow: INFRA-M, 2023. - 336 p.
4. Afanasyeva, V. S. Effective methods of personnel motivation / V. S. Afanasyeva // Alley of Science. - 2020. - Vol. 2. - No. 12 (51). - P. 454-456.
5. Genkin, B. M. Motivation and organization of effective work (theory and practice): monograph / B. M. Genkin. - 2nd ed., corrected. - Moscow: Norma: INFRA-M, 2020. - 352 p.
6. Dessler, G. Personnel management / G. Dessler; 9th English ed. – 4th ed., electronic. – Moscow: Knowledge Laboratory, 2020. – 802 p.
7. Ozernikova, T.G. Personnel management of the organization: a textbook: in 2 parts / T. G. Ozernikova. - Irkutsk: BSU Publishing House, 2015. - Part 1. - P. 69.
8. Poroshin, A.S. Personnel motivation: realities and prospects / A.S. Poroshin // Economy and business: theory and practice. - 2021. - No. 1-2 (71). - P. 75-82.
9. Radova, A. E. Modern methods of motivating personnel of organizations / A. E. Radova // The world of pedagogy and psychology. - 2021. - No. 2 (55). - P. 49-53.
10. Timakova, K. S. Features of the use of methods of non-material motivation of personnel in the organization / K. S. Timakova, N. A. Yukina // Current scientific research in the modern world. - 2021. - No. 1-4 (69). - P. 268-270.
11. Fedorova, N.V. Personnel management: textbook / N. V. Fedorova, O. Yu. - Moscow: KNORUS, 2013. - P. 432.
12. Personnel motivation: main types and methods. Personnel motivation system: website. - iTeam Articles - URL: <https://blog.iteam.ru/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-sistemamotivatsii-personala/> (date of access: 12/16/2024).

#### **Информация об авторах**

*Самарина Мария Владимировна* - к. э. н., доцент, доцент кафедры «Экономики и управления на железнодорожном транспорте», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: [samarina-mashenka@mail.ru](mailto:samarina-mashenka@mail.ru)

*Чичак Анастасия Андреевна* – магистрантка группы Эм.1-23-1, факультета «Экономика и управление», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: [Chichak.a.a.17@gmail.com](mailto:Chichak.a.a.17@gmail.com)

#### **Information about the authors**

*Samarina Maria Vladimirovna* - PhD in Economics, the Department of Finance and Accounting, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: [samarina-mashenka@mail.ru](mailto:samarina-mashenka@mail.ru)

*Chichak Anastasia Andreevna* – master's student of group Em.1-23-1, Faculty of Economics and Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: [Chichak.a.a.17@gmail.com](mailto:Chichak.a.a.17@gmail.com)