

**Карпова Елена Алексеевна,**

кандидат психологических наук, доцент кафедры управления и права  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский  
университет информационных технологий, механики и оптики»,  
г. Санкт-Петербург  
[dr.karpova@mail.ru](mailto:dr.karpova@mail.ru)



**Мотивационное пространство личности:  
компромиссы, противоречия, потенциальные возможности**

**Аннотация.** В статье рассмотрены современные интегральные концепции мотивации. Представлены возможности KPI (Ключевой показатель эффективности). Особое внимание уделено концепции Ш. Ричи и П. Мартина. Продемонстрированы потенциальные ресурсы этой концепции. Мотивационный профиль позволяет определить перспективу программы стимулирования персонала. Знания являются одной из наиболее важных составляющих в управлении персоналом. Это связано с тем, что именно знания сотрудников играют ключевую роль в деятельности всей компании, влияют на ее успех. Определены тенденции самодетерминации в условиях участия в профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование персонала, типологическая стратегия, личностные предпочтения, мотивационный профиль, самодетерминация.

**Раздел:** (02) комплексное изучение человека; психология; социальные проблемы медицины и экологии человека.

Обсуждение взаимосвязи мотивации и деятельности занимает в психологической науке и практике особое положение. Исследуя характер побудительных сил человека и способы их регуляции, ученые разных стран определили многообразие мотивационной сферы человека и представили ее сложную структуру. В деятельности человека мотивация не существует обособленно, она оказывает воздействие на все сферы жизни человека, трансформируя такие его характеристики, как настойчивость, добросовестность, жизнестойкость, целеустремленность и др. В последнее время наиболее активно в исследованиях мотивации развиваются интегральные концепции, объединяющие накопленный опыт исследователей разных стран. Учитывая достижения, а также проблемы, с которыми столкнулись авторы содержательных и процессуальных теорий, их последователи активизировали поиск новых моделей мотивации, что способствовало попытке создания новых концептуальных подходов.

Мотивация представляет собой достаточно сложный конструкт. В социальной психологии понятие «мотивация» воспринимается в двойном смысле: с одной стороны, это система факторов, детерминирующих поведение (мотивы, цели, намерения, стремления), а с другой стороны, это характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность человека для достижения определенных результатов. Объединяя различные понятия этого феномена, можно сказать, что мотивация в общем виде – это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его направленность и активность.

Достаточно много вопросов, связанных с мотивацией, возникает в сфере управления человеческими ресурсами. Несмотря на то что этой теме уделяется значительное внимание как в теоретической литературе, так и в практико-ориентированных пуб-

ликациях, проблема поиска совершенных механизмов мотивации персонала, даже несмотря на то, что она приобрела новые смыслы и акценты, не потеряла своей актуальности в современных условиях. Ученые и практики, занимающиеся этой проблемой, все чаще задаются вопросом о том, к каким же методам стимулирования персонала следует прибегнуть, чтобы достичь желаемых результатов деятельности. Если следовать утверждениям В. И. Путылина, то сегодня для успешного управления персоналом необходимо учитывать целый комплекс характерных особенностей этого процесса, при этом они должны быть хорошо сбалансированы и связаны в единое целое [1]. Этот вектор развития определяется многими исследователями, проблема заключается лишь в поиске некоторого единства различных взглядов относительно общего видения этой проблемы.

Цель данной статьи заключается в том, чтобы проанализировать линейку достаточно интересных, перспективных, но, возможно, несколько неоднозначных современных методов, позволяющих управлять мотивацией, и на этой основе координировать усилия работников в направлении, в равной степени привлекательном как для самого работника, так и для организации в целом.

В настоящее время в литературе по психологии менеджмента приоритет отдается комплексному стимулированию труда персонала, включающему как материальное, так и нематериальное стимулирование [2]. Заработная плата в системе материального стимулирования занимает ведущее положение и в перспективе еще долгое время сохранит свои лидирующие позиции. Поиск инструментов справедливой оплаты труда занимает важное место в системе стимулирования персонала. Однако при всей эффективности и универсальности материального вознаграждения нельзя не уделить внимания другим методам стимулирования персонала. Более того, необходимо отметить, что материальное поощрение может быть эффективно в краткосрочной программе стимулирования труда персонала. В долгосрочной же перспективе работодателю необходимо внедрять комплексную мотивационную программу, которая сформирует удовлетворенность трудом и лояльность компании на достаточно продолжительный период взаимоотношений работника и работодателя. Такой подход действительно целесообразен, он принесет компании высокий результат в плане роста производительности труда и снижения потерь от постоянной текучести кадров.

Существует достаточно большой кластер, описывающий различные нефинансовые вознаграждения. При этом каждая компания в большинстве случаев при определении этих показателей руководствуется интуитивным подходом, используя собственные размышления на эту тему. Среди наиболее распространенных нематериальных вознаграждений можно выделить следующие:

- различные виды признания заслуг сотрудника перед компанией;
- делегирование полномочий;
- принадлежность к известному бренду компании;
- перспективы карьерного роста;
- творческая самореализация;
- возможность повышения профессиональной компетенции на рабочем месте;
- свободный или гибкий график работы;
- корпоративные и праздничные мероприятия и др.

Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играет KPI (Key Performance Indicator = Ключевой показатель эффективности). KPI представляет собой процесс определения достигнутых результатов и определения на

этой основе денежного вознаграждения. Идеей для создания KPI послужили принципы, заложенные в модели «Управление по целям» (Management by Objectives, или MBO). Этот подход основан на очевидном тезисе: чем яснее понимается цель сотрудником, тем вероятнее ее достижение. Прогрессивность сотрудника в этом случае измеряется только по отношению к выполнению поставленной цели. С помощью этого процесса оцениваются личные достижения каждого сотрудника, причем акцент делается на результатах выполненной работы сотрудника за определенный период времени, как правило, за год.

С точки зрения эффективности KPI, в отличие от MBO, намного перспективнее. Его использование позволяет дать оценку не только результату, но и способам его достижения. При необходимости также можно оценить и личностные характеристики сотрудника. Практически KPI предполагает и осуществляет постоянную обратную связь с работником.

Построение системы оценки на основе KPI включает в себя следующие этапы:

1. Проектирование достижимых результатов деятельности (постановку целей)

В данном случае цель понимается как один из элементов сознательной деятельности человека, определяющей его поведение. Благодаря постановке целей можно предвидеть не только результаты деятельности, но и векторы их реализации с помощью определенных средств.

Для постановки целей можно руководствоваться достаточно эффективной SMART-технологией, предложенной П. Друкером. Процесс постановки целей должен быть:

- Specific (конкретным);
- Measurable (измеряемым);
- Achievable (напряженным, но достижимым (реалистичным));
- Relevant (находиться в зоне ответственности сотрудника);
- Time bounded (ограниченным во времени) [3].

2. Определение показателей, позволяющих контролировать процесс достижения результатов деятельности.

3. Анализ показателей, необходимых для стимулирования персонала.

Важную роль в KPI выполняет обратная связь, которая реализуется как конструктивное предоставление информации о том, какие действия способствовали успешному выполнению стандартов и норм профессиональной деятельности, а какие – препятствовали личностным достижениям. KPI можно сопоставить и с системой грейдов. В этом случае можно предположить, что мы приблизимся к некоторой универсальной модели стимулирования персонала.

Как утверждает А. К. Клочков, система KPI эффективна, поскольку она обладает следующими характеристиками:

- сбалансированность;
- взаимосвязанность;
- адресность;
- достижимость;
- релевантность;
- сопоставимость;
- адекватность и др. [4]

Однако система стимулирования, построенная на использовании KPI, не будет эффективной, если перед работниками поставить цели, не соответствующие их возможностям. Так, с психологической точки зрения следует учитывать классификацию

мотивов, сформулированную Д. Аткинсоном и Д. Макклелландом. Согласно их теоретическим взглядам, основными мотивами поведения человека являются «мотив достижения успеха» и «мотив избегания неудачи». Эти мотивы в сочетании с различными внешними ситуациями склоняют человека действовать определенным образом. Именно они влияют на успешность или не успешность человека в деятельности и выбор его общей стратегии поведения [5]. Из недостатков системы также выделяют то, что персональные показатели связаны с ключевыми показателями всего подразделения. Индивидуальные ошибки снижают показатели производительности труда всего коллектива. В этом случае не избежать негативной реакции (демотивации) со стороны сотрудников, которые добились высоких результатов в работе.

Заслуживает внимания типологическая модель мотивации В. И. Герчикова. Она достаточно проста и лаконична, ограничена всего лишь пятью стратегиями поведения. Основу модели мотивации как раз и составляют выводы теории Д. Аткинсона и Д. Макклелланда. Соответственно, модель учитывает четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания неудачи. При описании различных стимулирующих мероприятий прослеживается влияние теории «Х» и теории «Y» Д. Макгрегора, это, по сути, и позволяет конкретно определить методы стимулирования при управлении персоналом. Автор, предлагая типологическую стратегию, характеризует типы следующим образом: инструментальный, профессиональный, патристический, хозяйский, избегательный. Представленные рекомендации этой концепции предопределяют направление действий в соответствующей управленческой ситуации. Некоторые недостатки этой концепции прослеживаются только при определении типологического профиля сотрудника. Дело в том, что вопросы в предлагаемой анкете сформулированы таким образом, что позволяют респонденту давать социально одобряемые ответы в любых ситуациях. Концепция В. И. Герчикова находится в большей степени в экономической плоскости, практически не затрагивая личностные и социально-психологические особенности.

Структурированный взгляд на проблему исследования мотивационного поля личности представлен в концепции Ш. Ричи и П. Мартина. Потенциал этой концепции подкрепляется возможностью реально исследовать личностные предпочтения и сформировать мотивационный профиль личности. На основе многолетних теоретических и экспериментальных исследований в сфере мотивации авторы разработали инструмент, позволяющий определять степень выраженности у сотрудника мотивационных особенностей. Авторы концепции рассмотрели факторы, которые были выделены как мотиваторы предыдущими исследованиями, и добавили к ним новые мотиваторы, которые, по их мнению, ранее недостаточно учитывались. В конечном итоге они остановились на двенадцати мотиваторах.

К числу мотиваторов относятся: материальные поощрения; условия труда; четкое структурирование работы; социальные контакты; долгосрочные, стабильные, доверительные отношения; признание со стороны других людей, стремление к достижениям; необходимость влияния и власти; разнообразие в выполнении трудовых операций; креативность; самосовершенствование и развитие; интересная и полезная работа [6].

Сочетание количественных значений этих факторов составляет индивидуальный мотивационный профиль сотрудника, анализ которого позволяет впоследствии решать множество организационных проблем. Конечно, как отмечают авторы, их методика не лишена некоторых недостатков. Противоречивость методики связана с тем, что она не позволяет измерить абсолютную ценность каждой мотивационной потребности человека. Ричи и Мартин предложили двенадцать мотиваторов, однако их может быть и больше, в этом случае повышается конкретность мотивационного поля, но



возникают трудности с обработкой результатов и впоследствии с разработкой программ стимулирования персонала.

Однако, благодаря системности, логичности универсальности этой концепции, она быстро завоевала признание, активно используется в том числе и в российском бизнесе.

Конечно, скептики могут выразить некоторые опасения и относительно выбора вариантов ответов респондентов на предлагаемые вопросы этой методики. Конечно, в зоне особого риска находится прежде всего такой фактор, как денежное вознаграждение, которому в период кризиса, возможно, отдадут предпочтение большинство респондентов. Действительно, психология поведения людей, обусловленная экономической реальностью, имеет некоторую тенденцию в сторону денежного вознаграждения. Однако, как показывает исследовательский опыт Ш. Ричи и П. Мартина, а также автора этой статьи, люди всегда мотивированы еще чем-то другим, а не только зарплатой.

В дополнение к сказанному можно добавить лишь то, что тесты на самооценку эффективны только тогда, когда люди искренне отвечают на вопросы, поскольку сами хотят понять, что же их мотивирует. Результаты, полученные посредством этой методики, позволяют определить наиболее востребованные и не реализованные в полной мере социальные потребности. Поддерживая человека в его социальных устремлениях, мы добиваемся двойного эффекта: чем больших успехов добивается работник в жизни, тем выше качество его работы и значительнее производительность его труда.

Отдельно можно сосредоточить особое внимание на мотивировании знаниями. В теории когнитивного диссонанса Л. Фестингер утверждает, что система знаний человека о мире и о себе стремится к согласованию. При возникновении рассогласованности, или диссонанса, индивид стремится снять или уменьшить его, и такое стремление само по себе может стать сильным мотивом его поведения. Получение дополнительных знаний может стать преимуществом для последующего профессионального роста и самореализации.

Анализ опыта обучения взрослых позволил американскому исследователю Э. К. Линдеману сформулировать несколько ключевых мотивационных особенностей:

1. Обогащение новыми знаниями само по себе носит мотивирующий характер.
2. Действенный метод обучения взрослых – это анализ опыта, который представляет собой богатейший ресурс для формирования новых смыслов.
3. Для расширения границ восприятия целесообразно анализировать конкретные жизненные ситуации, с которыми сталкивается человек, в том числе и в профессиональной деятельности, этот прием является мотивационным конструктом для организации дискуссионного обучения.
4. Преподаватель в процессе обучения, занимая позицию эксперта в той или иной области и на равных, вместе с обучающимися, занимается процессом исследования актуальных проблем.
5. С возрастом индивидуальные трудности восприятия новой информации только усиливаются, поэтому в процессе обучения нужно учитывать разнообразные стили, форматы и темпы обучения, это в конечном итоге также будет стимулировать обучающихся к расширению границ своего познания [7].

Идентичной точки зрения придерживается и Ч. Хэнди. По его мнению, наиболее эффективным является обучение в реальной жизни с реальными проблемами и реальными людьми [8]. Можно найти достаточно подтверждений тому, что дополнительное обучение, участие в профессиональных семинарах, симпозиумах и конференциях позитивно влияет на повышение активности сотрудников. Стремление к новым знаниям является импульсом для последующего личностного самоизменения, оно позволяет обрести уверенность и самоуважение.

В профессиональной деятельности особую роль играют люди с внутренней мотивацией. По мнению М. С. Агафоновой и Ю. А. Бочарниковой, необходима тесная взаимосвязь между внутренней мотивацией работника и предлагаемой компенсацией затраченных усилий [9]. В этом случае степень удовлетворенности работника имеет тенденцию к значительному увеличению. В связи с этим целесообразно обратиться к теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана.

Самодетерминация – это способность выбирать и иметь выбор своего развития, в отличие от поведения, подкрепляемого действиями других сил, которые также могут рассматриваться как детерминанты поведения человека. Особенность этой теории заключается в том, что у человека заложены потребности в автономии, компетентности и связи с другими людьми, это обеспечивает свободу активности и организации его жизнедеятельности. В тенденциях к самодетерминации проявляется внутренняя мотивация, которая не требует внешней стимуляции. Внутренне мотивированная форма активности обеспечивает свое собственное вознаграждение в виде эмоционального удовлетворения, интереса и ценности достижения, которые ей сопутствуют [10, 11]. При этом авторы высказывают опасение относительно внешних контролирующих мероприятий, считая, что они провоцируют проявление пассивных и ригидных паттернов поведения.

Самодетерминация личности определяется направленностью личности, структурированностью и вовлеченностью. Закономерно, что, когда мы имеем дело с внутренней мотивацией, это автоматически определяет качественное отношение человека к деятельности. По мнению авторов, психологическим критерием самодетерминации является гибкость человека, которая позволяет оперативно управлять собственными взаимодействиями с внешней средой. Хочется заметить, что гибкость является как раз одной из составляющих креативности. Будучи самодетерминированным, человек действует на основе собственного выбора, а не на основе обязательств или принуждений, и этот выбор базируется на осознании своих потребностей и сопоставлении их с внешними условиями.

Существует мнение, что гораздо проще обучить внутренне мотивированного работника, чем мотивировать квалифицированного специалиста. Вместе с тем эта теория имеет ряд противоречий. Противоречия в большей степени связаны с тем, что очень многие люди работают «не на своей» работе, и поэтому нельзя ожидать, что их потребности будут совпадать с потребностями этой работы (этого вида деятельности). Компромисс возможен только тогда, когда личность может ощутить свою профессиональную и социальную идентичность с выбранной деятельностью. В этом случае и возникает процесс самомотивирования. Несмотря на свою гуманистичность и нарастающую популярность во всем мире, эта теория в настоящий момент времени в нашей стране найдет не слишком много последователей. Но, вполне вероятно, ею заинтересуются представители организаций малого бизнеса.

В заключение следует сказать, что в данной статье рассмотрены лишь ряд концепций, методов и приемов, которые можно использовать в качестве действенных мотивационных траекторий. Как показали исследования, все они имеют практическое применение и оказывают существенное влияние на эффективность работы как отдельного сотрудника, так и организации в целом. При планировании программ стимулирования персонала необходимо всегда помнить о том, что мотивация является сложным, комплексным образованием, обладает разветвленной структурой и имеет тенденцию к непрерывному изменению. Общие усилия ученых и практиков в исследовании этого феномена в идеале помогут систематизировать достижения в этой обла-

сти и стать основой для разработки практико-ориентированных направлений стимулирования персонала. И конечно, выбор оптимальных методов стимулирования, несомненно, не только повысит производительность труда, но и активизирует социально-психологические акценты, а именно: командную работу, лояльное отношение к компании, корпоративную культуру и др.

### Ссылки на источники

1. Путьлин В. И. Управление персоналом. Как сформировать эффективную рабочую команду? // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 12 (декабрь). – 0,4 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/15421.htm>.
2. Карпова Е. А. Психология управления человеческими ресурсами: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во ИВЭСЭП, 2011. – С. 95.
3. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс, 2007. – С. 41.
4. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – С. 15.
5. Карпова Е. А. Влияние удовлетворенности трудом на мотивацию трудовой деятельности // Актуальные проблемы гуманитарных и социальных наук: сб. тр. участников Второй междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2015. – С. 295.
6. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / пер. с англ.; под ред. Е. А. Климова. – М., 2004. – С. 24.
7. Lindeman E. The Meaning of Adult Education. – N. Y.: Republic, 1970. – 266 p.
8. Хэнди Ч. Время безрассудства / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 75. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
9. Агафонова М. С., Бочарникова Ю. А. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 416–420. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46098.htm>.
10. Deci E. L. Intrinsic motivation and self – determination in human behavior. – N. Y.: Plenum, 1985.
11. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being // American psychologist. – 2000. – Vol. 55. – № 1. – P. 68.

---

### **Elena Karpova,**

*Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor at the chair of Management and Right, Saint-Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics, Saint-Petersburg*  
[dr.karpova@mail.ru](mailto:dr.karpova@mail.ru)

### **Motivational space of a personality: compromises, contradictions, potential capabilities**

**Abstract.** The paper deals with the modern concept of integrated motivation. The author presents capabilities of KPI (Key Performance Indicator). Particular attention is paid to the potential resources of S. Richie and P. Martin's concept. Motivational profile allows to define the term staff incentive program. Learning is one of the most important components in the personnel management. This is due to the fact that it knowledge of employees plays a key role in the activities of the entire company, affects its success. Tendencies of self-determination in terms of participation in professional activities are determined.

**Key words:** motivation, staff incentives, typological strategy, personal preferences, motivational profile, self-determination.

### **References**

1. Putylin, V. I. (2015). "Upravlenie personalom. Kak sformirovat' jeffektivnuju rabochuju komandu?", *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 12 (dekabr'), 0,4 p. l. Available at: <http://e-koncept.ru/2015/15421.htm> (in Russian).
2. Karpova, E. A. (2011). *Psihologija upravljenija chelovecheskimi resursami: ucheb. posobie*, Izd-vo IVJeSJeP, St. Petersburg, p. 95 (in Russian).
3. Druker, P. (2007). *Jeffektivnyj rukovoditel'*, Vil'jams, Moscow, p. 41 (in Russian).
4. Klochkov, A. K. (2010). *KPI i motivacija personala. Polnyj sbornik prakticheskikh instrumentov*, Jeksmo, Moscow, p. 15 (in Russian).
5. Karpova, E. A. (2015). "Vlijanie udovletvorennosti trudom na motivaciju trudovoj dejatel'nosti", *Aktual'nye problemy gumanitarnyh i social'nyh nauk: sb. tr. uchastnikov Vtoroj mezhdunar. nauch.-prakt. konf.*, Sankt-Peterburgskij universitet upravljenija i jekonomiki, St. Petersburg, p. 295 (in Russian).
6. Richi, Sh. & Martin, P. (2004). *Upravlenie motivaciej: ucheb. posobie dlja vuzov* / per. s angl., Moscow, p. 24 (in Russian).

7. Lindeman, E. (1970). *The Meaning of Adult Education*, Republic, New York, 266 p. (in English).
8. Hjendi, Ch. (2001). *Vremja bezrassudstva*, Piter, St. Petersburg, p. 75. (Serija "Teorija i praktika menedzhmenta") (in Russian).
9. Agafonova, M. S. & Bocharnikova, Ju. A. (2016). "Sovershenstvovanie motivacii k trudu kak uslovie jefektivnoj dejatel'nosti predprijatija", *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal "Koncept"*, t. 2, pp. 416–420. Available at: <http://e-koncept.ru/2016/46098.htm> (in Russian).
10. Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self – determination in human behavior*, Plenum, New York (in English).
11. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and wellbeing", *American psychologist*, vol. 55, № 1, p. 68 (in English).

**Рекомендовано к публикации:**

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,  
 главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	04.05.16	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	05.05.16
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	05.05.16	Опубликована <i>Published</i>	28.07.16



© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2016

© Карпова Е. А., 2016