

# Мотивирующее делегирование в интеллектуальном производстве: модель и ее обоснование

А. А. Долгая<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Калининградский государственный технический университет, Калининград, Россия

В статье представлена модель мотивирующего делегирования и дано ее обоснование с учетом результатов исследований последних лет в психологии образования, нейробиологии и педагогике. В этой модели делегирование представляет собой коммуникационный процесс трансформации внутренней мотивации сотрудников для совмещения ее с бизнес-целями и задачами.

**Цель.** Обоснование и верификация модели мотивирующего делегирования на базе исследований в области нейробиологии, психологии и педагогики.

**Задачи.** Провести анализ исследований феномена мотивации в нейробиологии, социальной психологии, педагогике. Выявить факторы, поясняющие модель мотивации, базирующуюся на механизме внутреннего самоопределения человека, и обосновать алгоритм коммуникации между руководителем и подчиненным в процессе делегирования бизнес-задач.

**Методология.** Научная методология исследования включает в себя эмпирическое моделирование, основанное на экспериментах автора, анализ и синтез информации о внутренней мотивации в имеющихся источниках, определение уровня релевантности поставленным задачам, выявление факторов влияния на механизм мотивации, абстрагирование и моделирование механизма и алгоритма мотивирующего делегирования.

**Результаты.** Для упрощения понимания нейрофункциональности мотивации человека и моделирования мотивации при делегировании предлагаем ввести понятия мотивации от «хочу» и мотивации от «надо». Мотивационные установки глубинного уровня, заложенные в форме ценностных ориентиров в функционировании миндалины головного мозга, можно определить кратко как «неосознанное хочу». Закодированный сигнал положительного или отрицательного характера, создаваемый миндалиной, поступающий в разные отделы мозга в зависимости от своего характера, можно упрощенно назвать «осознанным хочу». Положительное «осознанное хочу» активирует префронталекс, т. е. мыслительную и коммуникативную функции, а «осознанное не хочу» активирует пространственную ориентацию и мотивацию избегания. Для стимулов внешней мотивации предлагаем ввести обозначение «надо», предполагая исключительно стороннее происхождение этого стимула для человека и возникновение его в префронтальной коре головного мозга в процессе получения делегированной задачи. Существует большое количество инструментов совместного целеполагания, командного планирования проектной деятельности, которые могут включить «осознанное хочу». Но если остается разрыв между осознанным и бессознательным «хочу», настоящей вовлеченности в решение задачи не будет.

**Выводы.** Мотивирующее делегирование позволяет гарантированно активировать как эмоциональную часть мозга исполнителя, обеспечивающую энергетику исполнения задания, так и префронтальный комплекс, ответственный за продуманность, креативность, логичность результата и процесса выполнения задания. Делегирование становится комплексным и может эффективно использоваться в высокоинтеллектуальных сферах деятельности, в решении творческих и логических задач.

**Ключевые слова:** делегирование, внутренняя мотивация, мотивирующее делегирование, горизонтальное управление, гибкое управление, самодетерминация, трансформация организации.

**Для цитирования:** Долгая А. А. Мотивирующее делегирование в интеллектуальном производстве: модель и ее обоснование // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 3. С. 284–290. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-3-284-290>

## Motivational Delegation in Intellectual Production: a Model and its Validation

A. A. Dolgaya<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad, Russia

The study presents a motivational delegation model and provides its validation with allowance for the results of recent studies in educational psychology, neurobiology, and pedagogy. In this model, delegation is a communication process serving to transform the intrinsic motivation of employees to align it with business goals and objectives.

**Aim.** This study aims to validate and verify a model of motivational delegation based on studies in neurobiology, psychology, and pedagogy.

**Tasks.** The authors analyze studies on the subject of motivation in neurobiology, social psychology, and pedagogy, identify factors that explain a motivation model based on internal self-determination, and substantiates an algorithm of communication between the manager and the subordinate during the delegation of business tasks.

**Methods.** The scientific methodology of the study includes empirical modeling based on the author's experiments, analyzing and synthesizing information about intrinsic motivation from available sources, evaluating relevance to the tasks, identifying factors affecting motivation, abstracting and modeling a mechanism and algorithm of motivational delegation.

**Results.** To simplify the understanding of the neurofunctionality of human motivation and modeling of motivation during delegation, the authors introduce the concepts of "want" motivation and "need" motivation. Deep motivational attitudes embedded into the functioning of the amygdala in the form of value orientations can be briefly defined as the "unconscious want". A positive or negative encoded signal generated by the amygdala that enters different parts of the brain depending on its nature can be referred to as the "conscious want". The positive "conscious want" activates the prefrontal cortex, i.e. the cognitive and communicative function, while the "conscious don't want" activates spatial orientation and avoidance motivation. For extrinsic motivation stimuli, the authors introduce the definition of "need", assuming that the origin of these stimuli is completely extraneous and appears in the prefrontal cortex upon assignment of the delegated task. There are many tools for collaborative goal-setting and team project planning that can activate the "conscious want". However, if there is a gap between the conscious and the unconscious "want", there will be no real engagement in the task.

**Conclusions.** Motivational delegation makes it possible to reliably activate both the emotional part of the employee's brain, which provides energy for performing the task, and the prefrontal complex, which is responsible for the reasoning, creativity, and logic behind the result and execution of the task. Delegation becomes more complex and can be used efficiently in highly intellectual activities for solving creative and logical tasks.

**Keywords:** *delegation, intrinsic motivation, motivational delegation, horizontal management, flexible management, self-determination, organizational transformation.*

**For citation:** Dolgaya A.A. Motivational Delegation in Intellectual Production: a Model and its Validation. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(3): 284-290 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-3-284-290>

## Актуальность темы

Возрастающий вес интеллектуального производства в экономике все больше увеличивает значимость эффективности умственного труда. Однако привычные схемы мотивации и делегирования разочаровывают руководителей. Постоянно осваивая новейшие методы, они приходят к выводу о том, что инструменты не работают, и продолжают поиски «волшебной кнопки» включения мотивации сотрудников. Этот бесконечный квест сродни поиску черной кошки в темной комнате, положительный результат которого носит случайный характер.

## Целесообразность разработки темы

С одной стороны, вероятность успеха в поиске инструментов стимулирования увеличивается, если принимать в расчет источник мотивации — внешний или внутренний. Исследования подтверждают, что только внутренняя мотивация деятельности носит устойчивый характер [1; 2; 3]. Другая сторона этой проблемы — эффективность делегирования задач [4], критическая для растущего бизнеса интеллектуального производства, каким является отрасль информационных технологий. Популярность тренингов и пособий по делегированию растет, эффективность деле-

гирования сегодня находится в топе рейтингов управленческих навыков [5; 6; 7].

**Научная новизна** состоит в использовании авторской модели мотивирующего делегирования, **теоретическое значение** которой заключается в систематизации и синтезе характеристик функционирования внутренней мотивации и механизма коммуникации при делегировании задач. **Практическое значение** модели состоит в том, что она может быть использована в прикладной деятельности по делегированию творческих интеллектуальных задач инновационного характера.

## Изученность темы

Исследований о явлении внутренней и внешней мотивации в литературе по проблемам управления не так много. Внутренняя мотивация рассматривается с двух точек зрения: с одной стороны, как совокупность факторов или мотивов, с другой — динамический процесс, изменяющийся во времени [8]. Понятие внутренней мотивации давно и успешно изучается в психологии [9; 10]. Сотрудники с высоким уровнем внешней мотивации демонстрируют лучшие навыки планирования, в то время как внутренняя мотивация позволяет лучше и моделировать, и программировать, и оце-

нивать, и проявлять гибкость, самостоятельность в подходах. Менеджеры с внутренней мотивацией способны перестраивать систему саморегуляции в соответствии с изменениями объективной ситуации [11].

### Факторы мотивации

Э. Л. Деси, Р. М. Райан и другие исследователи создали теорию эффектов, описывающую влияние внешних стимулов на внутреннюю мотивацию: теорию самомотивации. Авторы теории утверждают, что у человека есть три центральные психологические потребности: связанность, автономия, стремление к наибольшей эффективности. Р. М. Райан, Э. Л. Деси пишут: «Люди внутренне замотивированы, когда чувствуют связь с другими в социальной среде (связанности), функционируют в этой среде с большой продуктивностью (эффективность) и при этом испытывают чувство личной инициативы» [12]. Следовательно, модель внутренней мотивации строится на самооценке сотрудником своей эффективности в балансировании между социальными связями, выражающимися в форме «надо» — норм, внешних требований и условий, и между собственными индивидуальными «хочу» — желаниями, внутренне присущими человеку.

Внутренняя мотивационная подсистема состоит из нескольких элементов, включающих в себя самостоятельное принятие решений в выборе моделей поведения; собственный локус каузальности; высокий уровень самооценки собственной компетентности [13]. Это означает, что уровень внутренней мотивированности сотрудника зависит от самостоятельности в выборе решений, уровня оценки своей компетентности в вопросе и от степени восприятия себя как субъекта процесса. Предметом мотивирования в процессе делегирования должна быть задача, а не внешние стимулы, причем интересная исполнителю сама по себе, без привлечения дополнительных поощрений.

Возникает вопрос о том, как руководитель может делегировать задачу, чтобы она сама по себе стала объектом мотивации. Очевидно, что в процессе делегирования необходимо включать самодетерминацию сотрудника. Д. А. Леонтьев определяет ее как свободную саморегулируемую активность [14], построенную на балансе свободы личности и ее ответственности. Руководителю необходимо в процессе делегирования балансировать свободу действий сотрудника и ответственность за конечный результат. Кроме того, Леонтьев утверждает, что для эффективной самодетерминации на основе балансирования свободы и ответственности необходима поддержка ценностным и смысловым содержанием. Механизмы ценностно-смысло-

вого опосредования, таким образом, играют ключевую роль в самодетерминации, а значит, и в мотивационной модели личности.

Активация внутренней мотивации сотрудника — задача руководителя, выполняемая только в процессе общения [15; 1]. В социальной психологии выделяют две категории общения: коммуникацию в рамках целевого отношения к объекту коммуникации (общение «субъект–объект») и коммуникацию в рамках отношения к объекту как самостоятельной ценности (общение «субъект–субъект») [9]. Однако возникает вопрос о том, все ли результаты мотивирующего общения приводят к росту внутренней мотивации сотрудника. Для ответа на него целесообразно обратиться к последним нейробиологическим исследованиям, изучающим связь мотивов поведения человека с реакциями его гормональной и нервной систем.

В нынешнем представлении мотивации ключевым органом является миндалина головного мозга [16], присваивающая значения (ценность) любым сигналам внешней среды. «Миндалина кодирует значимость поступающих сигналов с точки зрения ценности, придавая ей положительный или отрицательный окрас и вызывая соответствующую эмоциональную реакцию» [17]. Мотивация стремления — мотивация «хочу» — возникает, если у человека есть валентность с определенным стимулом, который и создает стремление, притяжение. Стимулы могут быть внешними или внутренними, неявными или явными, сознательными или неосознанными [18].

Университет Вандербильта провел исследование, в котором ученые нанесли на карту мозг как «добытчиков», так и «лодырей», обнаружив, что у тех, кто «готов усердно трудиться ради вознаграждений», был более высокий уровень дофамина в стриатуме и ПФК, которые связаны с мотивацией и вознаграждением. У «лодырей» дофамин обнаружен только в передней части мозга, связанной с эмоциями и восприятием риска» [19].

Уровень дофамина связан с мотивацией и подсознательным расчетом выгод и затраченных усилий. Чем выше уровень дофамина, тем больше усилий подопытные крысы были готовы затрачивать на достижение больших результатов [20]. Очевидно, дофамин как нейромедиатор обнаруживает валентность внешнего стимула и внутренней мотивации субъекта. Несовпадение внутренних ценностных установок с возникающими внешними стимулами способно снижать уровень дофамина и, как следствие, снижать мотивацию достижений. Очевиден и тот факт, что для поддержания внешней мотивации необходим соответствующий высокий уровень дофамина. Принимая за основу результаты исследования Дж. Саламона, можно сформулировать гипотезу о том, что руководители —

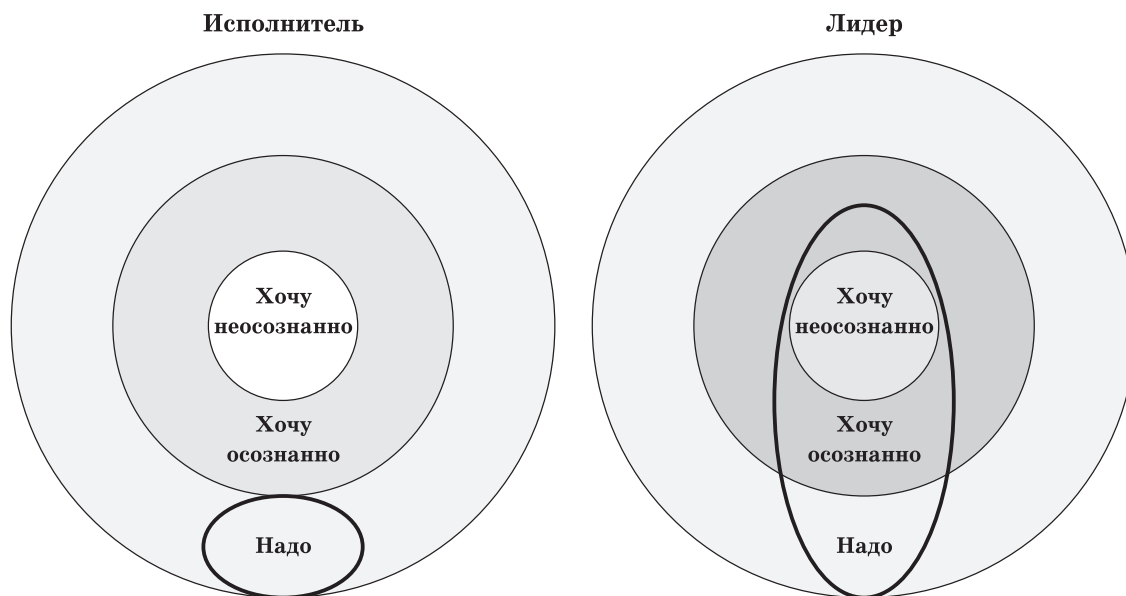


Рис. 1. Паттерны мотивационных статусов в процессе неэффективного делегирования

«добытчики» — как лидеры достигающего типа отличаются более высоким уровнем дофамина.

Вопрос о том, что это дает руководителю для более эффективной организации делегирования задач сотрудникам, рассмотрим далее.

### Результаты исследования

Для упрощения понимания нейрофункциональности мотивации человека и моделирования мотивации при делегировании предлагаем ввести понятия мотивации от «хочу» и мотивации от «надо». Мотивационные установки глубинного уровня, заложенные в форме ценностных ориентиров в функционировании миндалины головного мозга, можно определить кратко как «неосознанное хочу». Закодированный сигнал положительного или отрицательного характера, создаваемый миндалиной, поступающий в разные отделы мозга в зависимости от своего характера, можно упрощенно назвать «осознанным хочу». При этом положительное «осознанное хочу» активирует прекортекс, т. е. мыслительную и коммуникативную функции, а «осознанное не хочу» активирует пространственную ориентацию и мотивацию избегания. Для обозначения стимулов внешней мотивации предлагаем ввести обозначение «надо», предполагая исключительно стороннее происхождение этого стимула для человека и возникновение его в префронтальной коре головного мозга в процессе получения делегированной задачи.

С нашей точки зрения, у руководителей, стоящих перед необходимостью делегирования задач, разница между «хочу» и «надо» практически отсутствует. Внутренняя мотивация достижений у такого лидера очень высока, она обеспечивается валентностью неосознанных (подсознательных) ценностных установок и осознанных стимулов, которые подкрепляются

осознанными целевыми установками «надо», формирующимися сознательно. При этом у сотрудника, принимающего задачу в результате простого одностороннего делегирования, активируется только зона «надо». В итоге руководитель и сотрудник взаимодействуют, находясь в сильно отличающихся мотивационных состояниях, что находит отражение на рисунке 1. Это и является основанием для внутренних и внешних конфликтов, выражающихся фразами от «Мне проще это сделать самому» у молодых лидеров команд до «Они такие ленивые (бестолковые)» у более опытных и сильно мотивированных руководителей.

Если сильно замотивированный лидер, относящийся по типологии Инсайт к типу Директор [21], сталкивается с фактами отсутствия валентности внутренней мотивации сотрудников и не пытается даже привести формулировку задач в соответствие с их «неосознанными и осознанными хочу», сотрудники прокрастинируют, отстраняются, получая в ответ следующую порцию недовольства. Вырабатывается кортизол, на основании которого сотрудник и руководитель еще больше отстраняются друг от друга. Красный директор концентрируется на результате, очевидно, обладает высоким уровнем дофамина, его не интересует процесс как таковой, поэтому в своем выраженном виде красному директору очень сложно настроить процесс мотивирующего делегирования. Любые попытки заинтересовать сотрудника, скорее всего, окончатся на понятии «надо».

Руководители иных типологий часто используют инструменты материального стимулирования, вознаграждений за результат. Эти инструменты могут включать в себя «осознанное хочу», повышая уровень дофамина и создавая мотивацию достижений, как показано на рисунке 2.

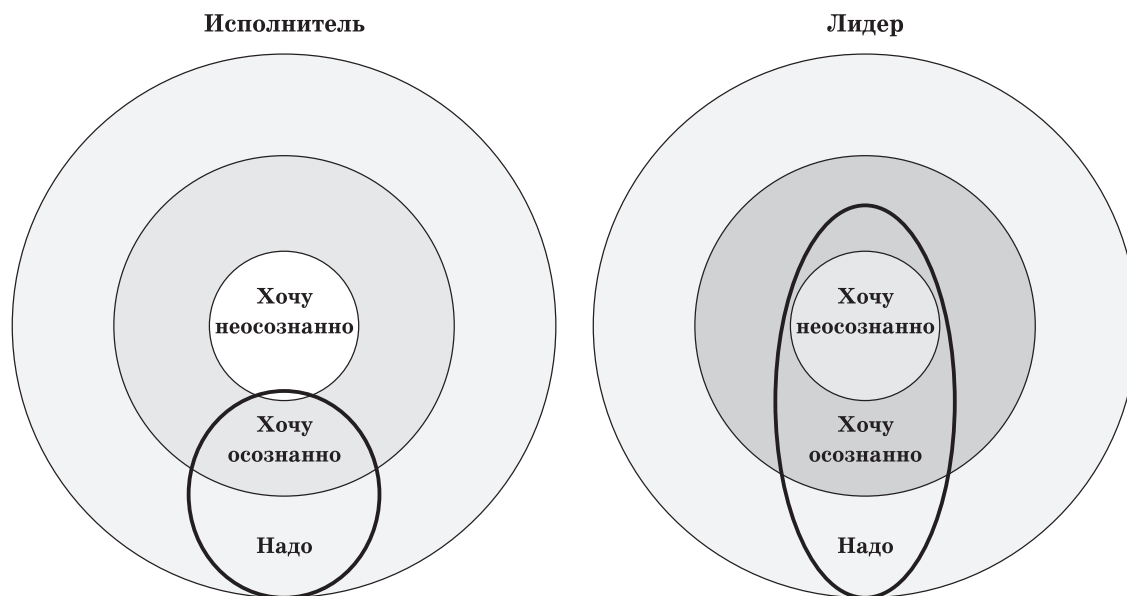


Рис. 2. Паттерн делегирования на основе внешних мотивационных стимулов

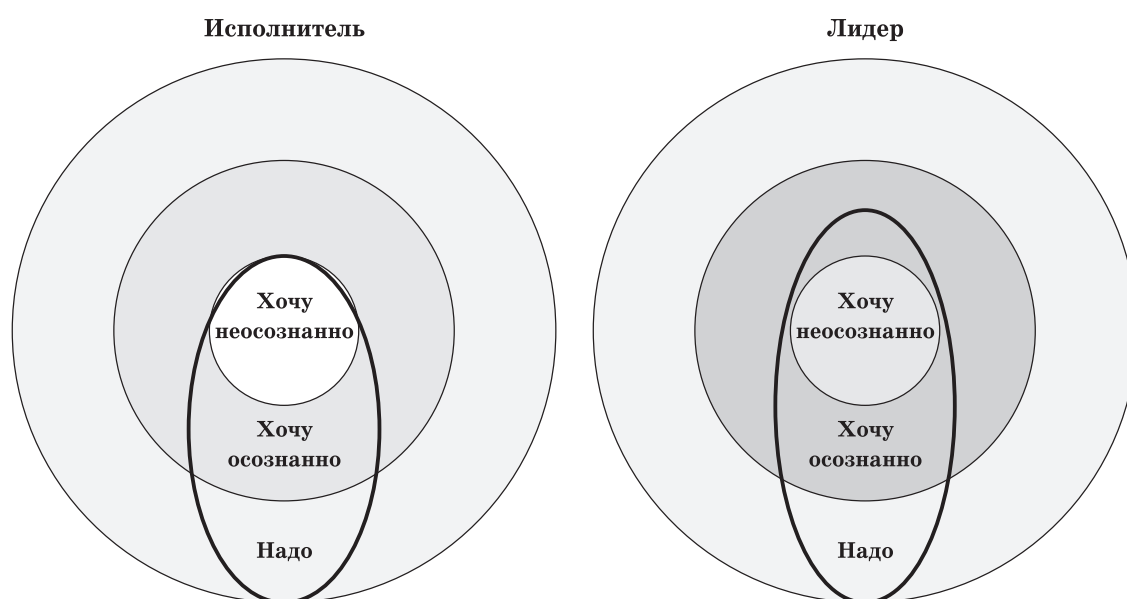


Рис. 3. Паттерн мотивирующего делегирования

К внешним стимулам также можно отнести и постановку ключевых показателей эффективности (КПЭ), любую форму итоговой оценки выполнения задачи. Применение этих инструментов повышает мотивацию сотрудника, если не противоречит его внутренней мотивации, его ценностным установкам. В данном случае плохо помогают КПЭ, детальное описание порядка выполнения задачи, скрипты и инструкции, если игнорировать источник внутренней мотивации сотрудника — его «неосознанное хочу», как видно на рисунке 3.

Существует большое количество инструментов совместного целеполагания, командного планирования проектной деятельности, которые могут включить «осознанное хочу». Но если остается разрыв между «осознанным хочу» и «бессознательным хочу», настоящей вовлеченности в решение задачи не будет.

### Заключение

Эффективным делегированием и ответственность, и полномочия по исполнению задачи передаются по горизонтали, создавая оптимальную коммуникационную модель взаимодействия сотрудника с руководителем, повышая компетентность сотрудника и гибкость самоорганизации сотрудника в процессе выполнения делегированной задачи. Разработанная модель мотивирующего делегирования позволяет включить глубинные ценностные установки сотрудника в создание мотивации как внутреннего, так и внешнего характера. Эта модель прошла апробацию в большом количестве проектов, подтвердив свою эффективность.

Таким образом, мотивирующее делегирование позволяет гарантированно активировать

как эмоциональную часть мозга исполнителя, обеспечивающую энергетику исполнения задания, так и префронтальный комплекс, ответственный за продуманность, креативность и логичность результата и процесса выполнения задания. Делегирование становится комплексным, и оно может эффективно использоваться

в высокоинтеллектуальных сферах деятельности, при решении творческих и логических задач. Данный подход к делегированию активизирует механизмы самоорганизации и саморегулирования, поскольку строится на валентных делегированной задаче внутренних ценностных установках сотрудника.

## Литература

1. Долгая А. А. Развитие вовлеченности персонала методами горизонтального управления // Вестник университета. 2017. № 9. С. 10–16.
2. Горбунов И. А. Адаптивное взаимодействие участников межфункциональных бизнес-процессов в компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 1. С. 29–37.
3. Pessoa L. How do Emotion and Motivation Direct Executive Control? // Trends in Cognitive Sciences. 2009. Vol. 13. No. 4. P. 160–166. DOI: 10.1016/j.tics.2009.01.006
4. Долгая А. А. Внутреннее предпринимательство как система управления организацией // Экономика и управление. 2017. № 2 (136). С. 70–75.
5. Smith J. 7 Skills for a Successful Management Career [Электронный ресурс] // Prospects. 2019. October. URL: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/business-consulting-and-management/7-skills-for-a-successful-management-career> (дата обращения: 19.11.2019).
6. How Good Are Your Management Skills? [Электронный ресурс] // Mind Tools. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_28.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm) (дата обращения: 19.11.2019).
7. Top 9 Skills You Need for a Career in Management [Электронный ресурс] // Topuniversities. 2019. August 23. URL: <https://www.topuniversities.com/student-info/careers-advice/top-9-skills-you-need-career-management> (дата обращения: 19.11.2019).
8. Елфимов Е. А. Внешняя и внутренняя мотивация как основа профессионального развития и самореализации в труде // Человеческий капитал. 2013. № 11 (59). С. 102–108.
9. Майерс Д. Социальная психология / пер. с англ. СПб.: Питер, 2016. 800 с.
10. Мотивация, активность личности: сб. науч. тр. В 2 ч. Ч. 1 / под ред. В. Г. Леонтьева. Новосибирск: НГПУ, 2002. 149 с.
11. Гадеева Д. Г. Исследование саморегуляции менеджеров с внутренней и внешней мотивацией профессиональной деятельности // Вестник Бурятского государственного университета. 2014. № 5. С. 43–48.
12. Райан Р. М., Деси Э. Л. Теория самодетерминации и поддержка внутренней мотивации, социальное развитие и благополучие // Вестник Барнаульского государственного педагогического университета. 2003. № 3-1. С. 97–111.
13. Plant R. W., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and the Effects of Self-consciousness, Self-awareness, and Ego-involvement: An Investigation of Internally Controlling Styles // Journal of Personality. 1985. Vol. 53. No. 3. P. 435–449. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1985.tb00375.x
14. Леонтьев Д. А. От инстинктов — к выбору, смыслу и саморегуляции: психология мотивации вчера, сегодня и завтра // Современная психология мотивации: сб. / под ред. Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. С. 4–12.
15. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Общение руководителя с подчиненными как элемент организационной культуры // Бюллетень науки и практики. 2016. № 8 (9). С. 175–187. DOI: 10.5281/zenodo.60259
16. Spielberg J. M., Stewart J. L., Levin R. L., Miller G. A., Heller W. Prefrontal Cortex, Emotion, and Approach/Withdrawal Motivation // Social and Personality Psychology Compass. 2008. Vol. 2. No. 1. P. 135–153. DOI: 10.1111/j.1751-9004.2007.00064.x
17. Weymar M., Schwabe L. Amygdala and Emotion: The Bright Side of It // Frontiers in Neuroscience. 2016. Vol. 10. P. 224. DOI: 10.3389/fnins.2016.00224
18. Feltman R., Elliot A. J. Approach and Avoidance Motivation // Encyclopedia of the Sciences of Learning / eds. N. M. Seel. Boston, MA: Springer, 2012. P. 14. DOI: 10.1007/978-1-4419-1428-6\_1749
19. Salisbury D. Dopamine Impacts Your Willingness to Work [Электронный ресурс] // Vanderbilt University. 2012. May 1. URL: <https://news.vanderbilt.edu/2012/05/01/dopamine-impacts-your-willingness-to-work/> (дата обращения: 19.11.2019).
20. Buckley C. UConn Researcher: Dopamine Not About Pleasure (Anymore) [Электронный ресурс] // University of Connecticut. 2012. November 30. URL: <https://today.uconn.edu/2012/11/uconn-researcher-dopamine-not-about-pleasure-anymore/#> (дата обращения: 19.11.2019).
21. Insights [Электронный ресурс]. URL: <https://www.insights.com/products/insights-discovery-full-circle/> (дата обращения: 19.11.2019).

## References

1. Dolgaya A. A. Development of personnel involvement by methods of horizontal management. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2017;(9):10-16. (In Russ.).
2. Gorbunov I. A. Adaptive interaction of participants of cross-functional business processes in the company. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*. 2010;(1):29-37. (In Russ.).

3. Pessoa L. How do emotion and motivation direct executive control? *Trends in Cognitive Sciences*. 2009;13(4):160-166. DOI: 10.1016/j.tics.2009.01.006
4. Dolgaya A.A. Intrapreneurship as a corporate management system. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2017;(2):70-75. (In Russ.).
5. Smith J. 7 Skills for a successful management career. Prospects. Oct., 2019. URL: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/business-consulting-and-management/7-skills-for-a-successful-management-career> (accessed on 19.11.2019).
6. How good are your management skills? Mind Tools. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_28.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm) (accessed on 19.11.2019).
7. Top 9 skills you need for a career in management. TopUniversities. Aug. 23, 2019. URL: <https://www.topuniversities.com/student-info/careers-advice/top-9-skills-you-need-career-management> (accessed on 19.11.2019).
8. Elfimov E. A. External and internal motivation as the basis of professional development and self-realization in work. *Chelovecheskii kapital = Human Capital*. 2013;(11):102-108. (In Russ.).
9. Myers D. G. Social psychology. New York: McGraw-Hill Education; 2012. 768 p. (Russ. ed.: Myers D. Sotsial'naya psikhologiya. St. Petersburg: Piter; 2016. 800 p.).
10. Leont'ev V. G., ed. Motivation, personality activity. Coll. sci. pap. (in 2 pts.). Pt. 1. Novosibirsk: Novosibirsk State Pedagogical Univ.; 2002. 149 p. (In Russ.).
11. Gadeeva D. G. The study of self-regulation of managers with internal and external motivation of professional activity. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta = The Buryat State University Bulletin*. 2014;(5):43-48. (In Russ.).
12. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000;55(1):68-78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68 (Russ. ed.: Ryan R.M., Deci E.L. Teoriya samodeterminatsii i podderzhka vnutrennei motivatsii, sotsial'noe razvitiye i blagopoluchie. *Vestnik Barnaul'skogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*. 2003;(3-1):97-111.).
13. Plant R. W., Ryan R. M. Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles. *Journal of Personality*. 1985;53(3):435-449. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1985.tb00375.x
14. Leont'ev D. A. From instincts – to choice, meaning and self-regulation: The psychology of motivation yesterday, today and tomorrow. In: Leont'ev D.A., ed. Modern psychology of motivation. Moscow: Smysl; 2002:4-12. (In Russ.).
15. Glushchenko V. V., Glushchenko I.I. Communication of the leader with subordinates as an element of organizational culture. *Byulleten' nauki i praktiki = Bulletin of Science and Practice*. 2016;(8):175-187. (In Russ.). DOI: 10.5281/zenodo.60259
16. Spielberg J. M., Stewart J. L., Levin R. L., Miller G. A., Heller W. Prefrontal cortex, emotion, and approach/withdrawal motivation. *Social and Personality Psychology Compass*. 2008;2(1):135-153. DOI: 10.1111/j.1751-9004.2007.00064.x
17. Weymar M., Schwabe L. Amygdala and emotion: The bright side of it. *Frontiers in Neuroscience*. 2016;10:224. DOI: 10.3389/fnins.2016.00224
18. Feltman R., Elliot A. J. Approach and avoidance motivation. In: Seel N.M., ed. Encyclopedia of the sciences of learning. Boston, MA: Springer-Verlag; 2012:14. DOI: 10.1007/978-1-4419-1428-6\_1749
19. Salisbury D. Dopamine impacts your willingness to work. Vanderbilt University. May 1, 2012. URL: <https://news.vanderbilt.edu/2012/05/01/dopamine-impacts-your-willingness-to-work/> (accessed on 19.11.2019).
20. Buckley C. UConn researcher: Dopamine not about pleasure (anymore). University of Connecticut. Nov. 30, 2012. URL: <https://today.uconn.edu/2012/11/uconn-researcher-dopamine-not-about-pleasure-anymore/#> (accessed on 19.11.2019).
21. Insights. URL: <https://www.insights.com/products/insights-discovery-full-circle/> (accessed on 19.11.2019).

## Сведения об авторе

Долгая Ангелина Алексеевна

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры управления производством

Калининградский государственный технический  
университет

236022, Калининград, Советский проспект, д. 1,  
Россия

(✉) e-mail: [dolgaya@dialoglan.ru](mailto:dolgaya@dialoglan.ru)

Поступила в редакцию 27.02.2020

Подписана в печать 16.03.2020

## Author information

Angelina A. Dolgaya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Production  
Management

Kaliningrad State Technical University

Sovetskiy Ave 1, Kaliningrad, 236022, Russia

(✉) e-mail: [dolgaya@dialoglan.ru](mailto:dolgaya@dialoglan.ru)

Received 27.02.2020

Accepted 16.03.2020