

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ И СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



DOI: 10.24290/1029-3736-2026-32-1-55-83

### ИНТЕГРАЦИОННАЯ ПАРАДИГМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОТИВАЦИИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

**В.П. Пугачев**, докт. филос. наук, проф., зав. кафедрой управления персоналом факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Ломоносовский просп., д. 27, корп. 4, г. Москва, Российская Федерация, 119991\*

*В статье разрабатываются основы новой, интеграционной парадигмы организационной мотивации. Анализируются современные исследовательские подходы к мотивации, характеризуются их достоинства и дисциплинарная ограниченность, несоответствие потребности современного, цифрового общества в системном использовании всех важнейших детерминантов организационного поведения. Обосновывается необходимость разработки и практического использования новой, интеграционной парадигмы мотивационного процесса. главным императивом которой является рассмотрение организационной мотивации как целостного процесса детерминации и практической реализации поведения сотрудников, осуществляемого в их деятельности: живой и овеществленной, индивидуальной и коллективной, управленческой и исполнительской, конструктивной и деструктивной. Анализируются конституирующие установки интеграционной парадигмы, позволяющей отразить мотивационный процесс в его системной целостности, синхронии и диахронии, взаимодействии прошлых, настоящих и будущих (прогнозируемых) факторов, системно учесть все значимые для организации детерминанты поведения сотрудников. Раскрываются конструктивные возможности использования интеграционной парадигмы для теории и практики мотивационной работы.*

**Ключевые слова:** мотивация персонала, организационная мотивация, мотивационная парадигма, система мотивации организации, деятельностный подход к мотивации.

\* Пугачев Василий Павлович, e-mail: VPugachev@spa.msu.ru

# INTEGRATION PARADIGM OF ORGANIZATIONAL MOTIVATION: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND POSSIBILITIES OF PRACTICAL USE

**Pugachev Vasily P.**, Doctor of Philosophy, Professor, Head of the Department of Personnel Management, Faculty of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, 27 Lomonosovskiy Avenue, Bldg. 4, Moscow, Russian Federation, 119991, e-mail: VPugachev@spa.msu.ru

*The article develops the foundations of a new, integrative paradigm of organizational motivation. Modern research approaches to motivation are analyzed, their advantages and disciplinary limitations, the discrepancy between the need of a modern, digital society in the systematic use of all the most important determinants of organizational behavior are characterized. The need for the development and practical use of a new, integrative paradigm of the motivational process is substantiated. The main imperative of which is the consideration of organizational motivation as an integral process of determination and practical implementation of the behavior of employees carried out in their activities: living and embodied, individual and collective, managerial and performing, constructive and destructive. The author analyzes the constitutive settings of the integration paradigm, which makes it possible to reflect the motivational process in its systemic integrity, synchrony and diachrony, the interaction of past, present and future (predicted) factors, and systematically take into account all the determinants of employee behavior that are significant for the organization. The constructive possibilities of using the integration paradigm for the theory and practice of motivational work are revealed. For this purpose, the need to develop a general integration model of the personnel motivation system, which is designed to reflect and represent all practically significant determinants of employee behavior, is substantiated, and the general contours of such a model are outlined. In the light of the integration paradigm, the categorical apparatus of the theory of organizational motivation is clarified and updated.*

**Keywords:** personnel motivation, organizational motivation, motivational paradigm, organization motivation system, activity approach to motivation.

Одним из важнейших направлений управления людьми — коммерческими, государственными и общественными организациями является мотивация персонала. В современном, цифровом обществе значение конструктивной мотивации сотрудников неуклонно повышается. Именно она обеспечивает приверженность людей организации, ее целям и задачам, усердие в работе, готовность действовать для этого свой трудовой, в том числе интеллектуальный потенциал. Повышение значимости мотивации персонала для успеха современных организаций связано с воздействием целого ряда факторов. Важнейшие из них: растущая в ходе цифровой революции интеллектуализация труда, делающая традиционные формы мотивации, основанные на стимулировании и внешнем контроле

за работниками, все менее эффективными; повышение значимости инновационной деятельности, эффективность которой требует вовлеченности работника, его полной самоотдачи, “горения” новыми идеями; растущий дефицит высококвалифицированных работников на рынке труда, обострение глобальной конкуренции и в том числе, борьбы за таланты, победа в которой становится невозможной без создания для наиболее ценного персонала привлекательного мотивационного предложения и мотивационной среды, побуждающей к эффективной деятельности.

О несоответствии традиционного подхода к мотивации персонала, обычно сводящегося к материальному и, отчасти, нематериальному, моральному стимулированию, свидетельствуют и результаты эмпирических исследований. Хотя специальных исследований факторов, негативно влияющих на мотивацию персонала, (прежде всего, факторов деструктивной мотивации и оппортунистического поведения), практически нет, целый ряд исследований свидетельствует о необходимости разработки и использования нового концептуального подхода к теории и практике мотивационной работы. Так, согласно исследованию ВЦИОМ, если в 2016 г. 62% граждан страны считали, что повышение зарплаты — основной факто роста производительности труда, то в 2023 г. таких людей стало 45%<sup>1</sup>. Растущее значение неденежных факторов мотивации у россиян подтвердило и недавнее (результаты опубликованы 30.06.2025) исследование, согласно которому своей работой довольны 79% занятых, а получаемыми от своего труда доходами — только 56%<sup>2</sup>. Это свидетельствует о значительном снижении мотивационной значимости денег, материального стимулирования и повышении роли других, нематериальных факторов. Согласно другим исследованиям, существенно меняются и требования к одному из главных мотиваторов — руководителю. Так, к примеру, в 2021 г. ВЦИОМ представил сравнительный анализ данных опросов россиян в 2014 и в 2021 гг. о качествах идеального руководителя по целому спектру позиций. В частности, согласно этим данным, в 2021 г почти половина россиян (47%) хотели бы иметь строгого начальника (66% в 2014 г.), а мягкого — только 13% (26% в 2014 г., 21% в 1989 г.)<sup>3</sup>. Это и другие исследования также показывает, как быстро изменяются и стано-

---

<sup>1</sup> Можно ли замотивировать и удержать работников с помощью доски почта? // Аргументы и Факты. 2023. 2 нояб. URL: aif.ru (дата обращения: 12.09.2025).

<sup>2</sup> Сайт ВЦИОМ. Аналитические обзоры. Работа и зарплата. URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 12.09.2025).

<sup>3</sup> Сайт ВЦИОМ. Аналитические обзоры. Идеальный босс. 2021. 3 ноября. URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 03.09.2025).

вятся более разнообразными и значимыми другие, ранее не проявлявшие себя у большинства работников, мотиваторы.

Существенных изменений в понимании мотивации и организации мотивационной работы организации также требует смена поколений, вступление в активную жизнь поколения Z, у представителей которого более выраженными, чем у предшествующих поколений, становятся черты индивидуализма и в работе, и в жизни. Это поколение оценивает действительность достаточно скептически и реалистично. Для молодых (и уже не очень молодых) специалистов характерны цифровая подготовленность, высокая значимость цели трудовой деятельности, стремление к балансу между работой и личной жизнью, к гибким формам занятости и возможности удаленной работе, непрерывному обучению и развитию, ценность совместной и инклюзивной рабочей среды, предпринимательский образ мышления и др.<sup>4</sup> Учет всего многообразия мотиваторов организационного поведения, изменение их структуры и субординации невозможны в рамках традиционного восприятия мотивационного процесса.

Мотивационные вызовы цифрового общества требуют от теории и практики организационной мотивации соответствующих научных разработок и практических действий. Однако в теории организационной мотивации, как это более детально будет показано ниже на примерах трактовки самого понятия мотивации, а также достоинств и ограниченности современных подходов к мотивации и мотивационной работе, не произошло должных качественных изменений, позволяющих адекватно отражать реалии цифрового общества и повышать эффективность практической мотивационной работы в соответствии с новыми возможностями. Несмотря на поистине огромное количество научных и научно-прикладных работ по проблемам мотивации, нынешнее состояние исследований в этой важнейшей области управления далеко не соответствует новым требованиям. Весьма наглядно это проявляется уже в категориальном аппарате теории мотивации и, прежде всего, в трактовке ее основополагающего, базисного понятия — «мотивация».

Отмечая большое количество порою слабо совместимых теорий мотивации в современной западной науке (около 50 теорий), Е.П. Ильин уместно приводит слова Д. Дьюсбери, о том, что «понятие «мотивация» используется обычно как мусорная корзина для разного рода факторов, природа, которых недостаточно

---

<sup>4</sup> *Schroth H.* Are you ready for Gen Z in the workplace? // *California Management Review*. 2019. N 61(3). P. 5–18; *Dimock M.* Defining generations: where millennials end and generation Z begins. Washington, 2019.

ясна»<sup>5</sup>. Действительно, в российской и зарубежной специальной литературе под мотивацией понимаются порою самые различные явления, детерминирующие поведение людей и высших животных: от сложных психических процессов, совершающихся в их мозге, до различных внешних факторов, определяющих их поведение.

Неодинаковость и порою несовместимость трактовок целого ряда базисных категорий и концепций теории мотивации затрудняет их применение в практической работе, не позволяет создать целостную, интеграционную модель мотивационного процесса, которую можно было бы положить в основу управления системой организационной мотивации, учитывать с ее помощью разнообразные детерминанты деятельности сотрудников и тем самым повышать эффективность мотивационной работы.

Отмеченные выше методологические проблемы в области теории и практики мотивации и, прежде всего, трактовки категориального аппарата концепции мотивации, а также комплексного, системного учета различных детерминантов организационного поведения в практической управленческой деятельности определили **цель** настоящей статьи — на основе разрабатываемого автором нового, интеграционного подхода в понимании мотивационного процесса обосновать и представить важнейшие конституирующие установки интеграционной парадигмы организационной мотивации, определить возможности и основные направления ее использования в научной и практической работе по повышению эффективности управления сотрудниками.

Несоответствие нынешнего состояния теории мотивации персонала требованиям современного общества связано в первую очередь с разобщенностью основных направлений научных исследований, отсутствием общей методологической парадигмальной основы в понимании мотивации, позволяющей увязать различные подходы и концепции друг с другом, учесть важнейшие детерминанты организационного поведения в теории и практике мотивационной работы.

### **Исследовательские подходы к организационной мотивации**

В современной науке можно выделить четыре главных научных и дисциплинарных подхода к исследованию мотивации: психологический, экономический, комплексный — экономико-психологиче-

---

<sup>5</sup> Цит. по: Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб., 2011. С. 17–18 и др.

ский, социологический<sup>6</sup>. Все они исходят из понимания мотивации как причины деятельности человека. Однако сами эти причины трактуются во многом по-разному, что затрудняет целостное восприятие этого феномена и негативно влияет на организацию практической мотивационной работы.

Пожалуй, наиболее широко представлен в научных исследованиях психологический подход к мотивации персонала. Это объясняется, прежде всего, тем, что непосредственным наиболее замечаемым детерминантом поведения человека является сознание (в том числе подсознание) и его составляющие. С точки зрения **психологического подхода** мотивация понимается как внутренняя, субъективная детерминация поведения и деятельности (в силу близости понятий поведения и деятельности между ними в дальнейшем не будет проводиться строгих различий) психический процесс, преобразовывающий внешние воздействия во внутреннее побуждения человека, “как совокупность движущих сил, побуждающих человека к определенным целям”<sup>7</sup>. Психологический подход, безусловно, необходим для изучения процессов детерминации поведения людей, однако он, отражая главным образом лишь субъективные, психические детерминанты человеческой активности, оставляет в тени ее объективные причины, связанные с влиянием на человека среды, практической деятельности. Методологической слабостью этого подхода является определенный отрыв сознания людей от их практической и иной деятельности, хотя, как это будет показано ниже, сознание и деятельность неразрывны.

**Экономический подход**, исходя из определенной картины человека как производителя и потребителя, обладающего определенным набором потребностей, по существу отождествляет мотивацию как причину поведения работника со стимулированием, которое трактуется как использование внешних факторов, побуждающих человека к деятельности, как “инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека”<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Пугачев В.П. Теория и практика мотивации персонала в свете интеграционной парадигмы // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. № 2. С. 202–220.

<sup>7</sup> Суловицкая Ю.Ю. Мадимухаметов М.Н. Понятие о мотивации в психологии // НИР/S&R. 2023. № 1 (13). С. 39.

<sup>8</sup> Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Под ред. А.А. Литвинюка. М., 2023. С. 14.

Многие годы экономический подход исходил из упрощенной картины потребностей работника, сводя их главным образом к материальным потребностям, сегодня же он обычно применяется как **экономико-психологический**, или, точнее, **стимуляционно-психологический подход**, который пытается совместить два вышеназванных подхода, учесть как внутренние, так и внешние детерминанты поведения работников в целях эффективного управления персоналом. В рамках этого подхода стимулирование понимается как “процесс и результат осуществления управленческих воздействий со стороны администрации предприятия. Мотивация — это процесс и результат принятия/не принятия этих управленческих воздействий и ответная реакция на них со стороны объекта управления, т.е. персонала”<sup>9</sup>. Стимуляционно-психологический подход преобладает в современной научной и теоретико-прикладной литературе по проблемам трудовой мотивации, а также среди специалистов-практиков.

Безусловно, объединение в стимуляционно-психологическом подходе к процессу детерминации трудовой деятельности психологического и экономического научных направлений, рассмотрение этого процесса в двух соответствующих ракурсах — психологическом и экономическом практически полезно. Однако такое совмещение двух вышеназванных подходов недостаточно научно обосновано, во многом механистично. Оно не дает целостного представления о мотивационном процессе, оставляя вне поля зрения многие важные аспекты теории и практики мотивационной работы, а также социальные детерминанты мотивации. Кроме того, отрывать мотивацию как состояние сознания человека от его деятельности, в том числе коллективной практической деятельности, связанной с работой коллективов (команд, рабочих групп) различного уровня, методологически неправомерно, поскольку сознание, как это будет более детально рассмотрено ниже, формируется и существует только в едином процессе деятельности.

Устранить некоторые из этих белых пятен в объяснении детерминации поведения людей удастся с помощью **социологического подхода**. Он ориентирует на изучение социальных явлений как органических, неотъемлемых компонентов всего общества как целостной системы, на учет при исследовании мотивационного процесса взаимодействия общества как макросистемы и образуя-

---

<sup>9</sup> Мазур А. В. Стимулирование труда: понятие, сущность и особенности стимулирования труда различных категорий персонала предприятия // Вестник ИЭАУ. 2019. № 25. С. 9.

щих его подсистем и их элементов. Этот подход требует анализа детерминирующего воздействия общества на личность, ее сознание и поведение, составляющих его социальных групп и индивидов, социальных институтов и сфер деятельности (экономика, политика, культура и др.), а также учета внутреннего мира человека, его ценностей, убеждений и установок, индивидуальной и коллективной активности, взаимовлияния личности и социальных систем различного уровня, составляющих общество как целое.

В рамках социологического подхода мотивация рассматривается как взаимодействие всех — как социальных, так и индивидуальных — детерминантов поведения людей, куда входят внешние и внутренние, объективные и субъективные, социальные и биологические детерминанты.

**Рассматриваемая с точки зрения социологического подхода мотивация персонала (т.е. мотивация в широком значении этого слова, в узком — она ограничивается элементами сознания и подсознания) представляет собой весь процесс детерминации поведения людей, побуждающий их к определенным действиям (или бездействию)<sup>10</sup>.** Мотивационный процесс как процесс детерминации организационного поведения включает две группы взаимодействующих факторов: **субъективные (субъектные)**, связанные с физиологией человека, его сознанием и подсознанием (когнитивная, мыслительная деятельность, психофизиологические качества, потребности, убеждения, ценности, установки, Я-концепция и т. п.), и **объективные (ситуационные)** — непосредственно не контролируемые личностью факторы среды.

Важным, практически значимым достоинством социологического подхода является также то, что он трактует мотивацию сотрудников как процесс и результат не только индивидуального, но и коллективного, группового влияния, воздействия на члена организации социальных систем более высокого по сравнению с межличностным взаимодействием уровня и в первую очередь организации как высоко интегрированной социальной системы.

Поистине огромное мотивационное влияние закрытых социальных систем на психику и поведение людей было подтверждено, в частности, в знаменитом Стэнфордском эксперименте Ф. Зимбардо, а также в его последующих исследованиях влияния порядков в тюрьме Абу-Грейб в Ираке на ее узников. Базируясь на анализе многочисленных эмпирических фактов, Зимбардо делает вывод, что

---

<sup>10</sup> Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие / Под ред. В.П. Пугачева. М., 2025. С. 6–10.

“система важнее всего... Власть Системы основана на официальном разрешении вести себя определенным образом или запрещать и наказывать действия, которые этому противоречат. <...> Оправданием для новых правил обычно становится идеология”<sup>11</sup>.

Социологический подход, поскольку он связан с рассмотрением взаимовлияния различных подсистем и элементов общества, является наиболее сложным и многосоставным, и потому он сравнительно слабо разработан, в том числе применительно к мотивации членов организации, ее сотрудников. В области управления персоналом этот подход нашел свое применение в первую очередь в социологии труда, социологии организаций, социологии управления и экономической социологии. Применительно к мотивации персонала наиболее широко он используется в исследованиях мотивационного влияния организационного (институционального) порядка (прежде всего, ролевого влияния), рабочей группы (трудового коллектива), организационной культуры, трудового сознания и некоторых других факторов, детерминирующих поведение работников. В целом же эвристические и интеграционные, целостно объединяющие другие подходы возможности социологического подхода применительно к организационной мотивации пока используются явно недостаточно.

Обобщая вышесказанное, можно констатировать, что использование рассмотренных выше и некоторых других научных подходов позволяет вывить и учесть в теории и практике организационной мотивации целый ряд важнейших аспектов процесса детерминации деятельности работников. Однако простое, механическое соединение научных подходов и методов, не позволяет отразить мотивационный процесс во всем его многообразии и целостности, дает лишь фрагментарные знания<sup>12</sup>.

Некоторые авторы предлагают устранить эти и другие слабости отдельных дисциплинарных и более частных подходов к мотивационному процессу с помощью интеграционного (интегрального) подхода. Так, В.И. Маршев анализирует основные черты интегрального подхода, в том числе отображения в его рамках системы управления, а также проблемы его разработки и использования применительно

---

<sup>11</sup> Зимбардо Ф. Эффект Люцифера. Почему хорошие люди превращаются в злодеев. М., 2023. С. 358–359 и др.

<sup>12</sup> Ищенко М.М. Прогнозирование и формирование мотивационной парадигмы управления на основе социально-психологических факторов // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире: Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч., Москва, 21–22 апреля 2021 года. М., 2021. С. 120–124.

к управлению организацией<sup>13</sup>. Однако концептуальной разработки применительно к процессу организационной мотивации и системе управления ею интеграционный подход пока не получил.

Отсутствие такого рода разработок обусловлено, прежде всего, сложностью процесса управления человеком вообще, и группы работников в частности, необходимостью учета и системной увязки множества факторов детерминации поведения сотрудников: субъективных и объективных, индивидуальных и коллективных, внутриорганизационных и внешних, ситуационных. Интегрировать и учесть достижения различных научных подходов к мотивационному процессу, найти для разнообразных знаний и парадигм “общий знаменатель”, системно и целостно отразить и упорядочить их позволяет, на наш взгляд, деятельностный подход.

### **Деятельностный подход как методологическая основа интеграционной парадигмы мотивации**

Деятельностный подход позволяет использовать и целостно, органично (не механически) объединять, интегрировать все вышеназванные междисциплинарные и другие подходы к мотивации, представляя все компоненты мотивации как социального феномена в сопоставимой деятельностной форме, оперировать ими и систематизировать их, переводить теоретические установки и рекомендации в практическую работу.

Этот подход исходит из рассмотрения любых социальных явлений и процессов как различных компонентов и видов овеществленной (прошлой) и “живой” (настоящей), материальной (практической) и идеальной (мыслительной, когнитивной) деятельности. Деятельность — это мельчайшая клеточка, своего рода универсальный “строительный кирпичик” любого социального организма, любых социальных явлений. Причем эта клеточка далее неделима, не разлагаема без утраты людьми, их объединениями и отношениями своей качественной определенности именно как социальных явлений. И с этой точки зрения любые социальные и в том числе мотивационные феномены выступают как компоненты и виды опредмеченной и “живой” деятельности.

Это относится и к сознанию, и, соответственно, к психологической мотивации человека. Как писал один из создателей теории деятельности академик А.Н. Леонтьев, психика, сознание личности — «это не плоскость, даже не емкость, заполненная образами

---

<sup>13</sup> Маршев В.И. История управленческой мысли. Уч. М., 2024. С. 755–758 и др.

и процессами. Это и не связи отдельных его “единиц”, а внутреннее движение его образующих, включенное в общее движение деятельности, осуществляющей реальную жизнь индивида в обществе. Деятельность человека и составляет субстанцию его сознания»<sup>14</sup>. Само сознание и мотивы поведения личности можно понять лишь рассматривая их в системе ее индивидуальной и коллективной, материальной и идеальной, прошлой, настоящей и будущей (планируемой) деятельности.

С точки зрения деятельностного подхода **организационная мотивация понимается как социально и индивидуально, объективно (ситуационно) и субъективно (психически) обусловленный процесс и результат взаимодействия множества разнообразных индивидуальных (отдельные работники), в том числе когнитивных и коллективных деятельностей, сложное институционально оформленное и регулируемое взаимодействие руководителей, сотрудников и внешних агентов, непосредственно влияющих на персонал. В рамках этого сложного, многосоставного процесса функционирует индивидуальное и коллективное сознание, формируются, реализуются и изменяются мотивы деятельности сотрудников**<sup>15</sup>.

Деятельностный подход может служить методологической базой дальнейшего развития теории мотивации и совершенствования на этой основе практики мотивационной работы. Проявляющиеся в рассмотренных выше основных подходах к мотивации сегодняшние узко дисциплинарные, во многом фрагментарные представления о детерминации организационного поведения нуждаются в основательном критическом анализе и пересмотре, в концептуальном, парадигмальном развитии.

### **Интеграционная парадигма в теории и практике мотивации**

О необходимости глубоких, принципиальных изменений в самом понимании мотивации в науке и практической работе говорят сегодня многие ученые-специалисты. Как отмечает один из современных “классиков” теории мотивации и менеджмента персонала Райнхард Шпренгер (в западно-европейской литературе его называют “классиком” без кавычек), преобладающие среди ученых и руководителей-практиков многие десятилетия представления о мотивации (мотивировании) как ориентированном на потребности

---

<sup>14</sup> Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1976. С. 175.

<sup>15</sup> Пугачев В.П. Управление свободой. М., 2025. С. 22–23 и др.

людей внешнем стимулировании сегодня все чаще демонстрируют свою несостоятельность, а практическое применение этого постулата демотивирует наиболее квалифицированных работников. На современных предприятиях мотивирование, внешнее стимулирование разрушает ценностные основы мотивации, приводит к демотивированию, внутреннему увольнению, поскольку оно фактически является разновидностью манипулирования, основано на недоверии к людям, исходит из предположения, что “все работники — обманщики. Они утаивают от работодателя часть рабочей силы, которую тот оплачивает... Система мотивирования есть недоверие в ранге методики”<sup>16</sup>.

Не только Р. Шпренгер, но и другие ученые отмечают растущую несостоятельность господствующей сегодня концептуальной модели мотивационного процесса в организации, говорят о необходимости перехода к новой парадигме мотивации. Так, А. Ребров на основе обобщения ряда исследований делает вывод о том, что “содержащееся в современной литературе по проблемам мотивации бесконечное разнообразие подходов, моделей и стимулов роднит общая парадигматика: работника можно и нужно мотивировать к более эффективному труду. Для этого необходимо выделить актуальные потребности работника и удовлетворить их. И ответ на поставленный вопрос напрашивается сам собой — надо научиться правильно удовлетворять потребности работников и увязать это удовлетворение с результатами работы. <...> Однако опытный руководитель-практик почувствует в этом месте подвох. Что-то неправильно в парадигме бесконечного удовлетворения потребностей работника”<sup>17</sup>.

Отдельные исследователи, констатируя необходимость изменения доминирующей в наши дни парадигмы мотивации, пытаются наметить некоторые черты новой парадигмы. Так, по мнению Л.Н. Смирновой, формирование новой парадигмы мотивации требует изменения “ценностной парадигмы, ориентированной на духовность. Это означает переход от развития технологической мощи к ценностям познавательным и нравственным, создающим поле духовности”<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика. Калуга, 2004. С. 46–47. См. также: Sprenger R.K. Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Zürich, 2014. S. 24–25.

<sup>17</sup> Ребров А. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда: новая парадигма в управлении мотивацией. Saarbrücken, 2011. С. 6.

<sup>18</sup> Смирнова Л.Н. Актуальные аспекты смены мотивационной парадигмы // Лесной вестник (1997–2002). 1999. № 3.

Анализ целого ряда работ свидетельствует о растущем признании учеными-специалистами необходимости смены самой модели восприятия мотивационного процесса и разработке его новой парадигмы. Однако до сих пор такая, интеграционная парадигма мотивации, позволяющая охватить процесс мотивирования в его целостности, не сформулирована сколь-нибудь определенно, что тормозит развитие теории и практики мотивационной работы<sup>19</sup>. Обновление мотивационной парадигмы является первым и, пожалуй, самым важным шагом на пути развития теории и практики мотивации персонала в соответствии с требованиями цифрового общества.

Термины “парадигма” и, особенно, “мотивационная парадигма” употребляются различными учеными очень неоднозначно, что тормозит позитивную разработку этой проблематики. В научной литературе анализируются различные значения термина “парадигма”<sup>20</sup>. В данной статье в соответствии с преобладающей в мировой науке традицией, восходящей к Т. Куну, парадигма будет пониматься как *методологически обоснованная модель (квинтэссенция, образец, стандарт) восприятия и осмысления действительности, интерпретации и оценки фактов и событий, постановки целей и задач, построения практической деятельности.*

Термины “парадигма” и “мотивационная парадигма” применимы к различным областям и уровням деятельности людей. Так, например, в литературе по проблемам мотивации представлены работы, посвященные мотивационным парадигмам в сферах высокотехнологичных организаций<sup>21</sup>, услуг<sup>22</sup>, обучения студентов эконо-

---

<sup>19</sup> Как отмечает М.М. Ищенко “На нынешнем этапе развития общества мотивационная парадигма развития менеджмента приобрела важное теоретическое и практическое значение, так как решение задач, которые стоят перед обществом, возможно только при условии создания надлежащей мотивационной основы” (Ищенко М.М. Прогнозирование и формирование мотивационной парадигмы управления на основе социально-психологических факторов // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. М., 2021. С. 124).

<sup>20</sup> Анализ во многом различных трактовок термина “парадигма”: от философов древней Греции и средневековья до Т. Куна, М. Лакатоса, М. Фуко, Ю. Хабермаса и других современных исследователей содержится в работе: Котенко В.П. Парадигма как методология научной деятельности // Библиосфера. 2006. № 3.

<sup>21</sup> Глуценко В.В., Мусатова О.А., Мишутин С.А. и др. Парадигма формирования политики мотивации персонала высокотехнологичной организации // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. № 1. С. 264–281.

<sup>22</sup> Памятушева В.В. Формирование мотивационной парадигмы развития менеджмента в сфере услуг // Научный вестник МГИИТ. 2012. № 4 (18). С. 52–58.

мических вузов<sup>23</sup>, на предприятиях железнодорожного транспорта<sup>24</sup> и др. Достаточно широкая трактовка мотивационной парадигмы распространена и в западной литературе. Так, к примеру, немецкий исследователь Г. Шух называет классическую концепцию мотивации К. Альдерфера “эмпирически фундированной мотивационной парадигмой”<sup>25</sup>.

Специальный анализ трактовки терминов “парадигма” и “мотивационная парадигма” выходит за рамки цели настоящей статьи. В нашем исследовании термин “мотивационная парадигма” характеризует высший уровень любой организации (коммерческой, государственной, общественной), т.е. уровень организации как целостного социального организма, системы, а не более низких, подчиненных уровней и сфер деятельности. Такая, системная парадигма мотивационного процесса в организации в литературе пока не представлена, хотя, на наш взгляд, в первую очередь она необходима для научной организации управления мотивацией персонала в современных компаниях и государственных учреждениях<sup>26</sup>.

Применительно к мотивации персонала организации парадигма — это концептуально обоснованная модель восприятия и осмысления процесса детерминации организационного поведения людей, его различных составляющих в их целостности и взаимодействии, а также соответствующего построения мотивационной работы. **Интеграционная парадигма требует восприятия мотивации как целостного процесса детерминации и практической реализации организационного поведения сотрудников, осуществляемого в их субъект-субъектной (т.е. не только воздействия руководства на сотрудников, но и работников на руководителей), индивидуальной и коллективной, конструктивной и деструктивной деятельности в определенной среде (ситуации), в ходе которой формируются и реализуются их мотивы.** Она ориентирует на рассмотрение мотивационного процесса в организации в его целост-

---

<sup>23</sup> Арутюнян В.С. Мотивационная парадигма обучения студентов экономических вузов в период нестабильности мировой экономики // Самоуправление. 2022. № 2(130). С. 177–181.

<sup>24</sup> Гладышева Э.Г. Современная парадигма мотивации персонала на предприятиях железнодорожного транспорта // Вестник университета. 2011. № 21. С. 30–31.

<sup>25</sup> Schuh G. Gestaltung eines Anreizsystems für den Produktionsstandort Rumänien // Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb. 2011. Vol. 106. N 5. S. 295.

<sup>26</sup> Пугачев В.П. Интеграционная парадигма в исследовании системы организационной мотивации и в практике мотивационной работы // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Научно-практический журнал. 2019. № 3. С. 33–38.

ности, учета всего многообразия непосредственных детерминантов поведения людей, их стихийного воздействия и сознательного использования, а также соответствующего построения практической мотивационной работы.

Эта, новая парадигма исходит из широкой трактовки мотивации как сложного процесса детерминации поведения людей в организации, целостного, системного взаимодействия самых различных факторов, непосредственно влияющих на поведение человека. В современной же научной литературе в соответствии с различными подходами к мотивации преобладают относительно узкие, односторонние трактовки мотивации. Поэтому для своего развития и практического применения эта, новая парадигма требует критического анализа и существенного обновления самой теории организационной мотивации и ее категориального аппарата.

### **Трактовка основополагающих категорий концепции мотивации в свете интеграционной парадигмы**

Центральным императивом интеграционной парадигмы является принцип целостности, наиболее полно представленный в системном подходе. Исходным категориальным воплощением этого подхода применительно к организационной мотивации является **понятие системы мотивации персонала организации**. Эта базисная для теории и практики организационной мотивации категория нуждается в переосмыслении в свете интеграционной парадигмы и лежащего в ее основе деятельностного анализа различных элементов процесса детерминации организационного поведения с целью их целостной концептуальной интеграции и практического использования в управлении персоналом.

Хотя термин “система мотивации персонала” широко распространен среди ученых и специалистов-практиков, используется он крайне неоднозначно. Одни авторы отождествляют систему мотивации с “комплексом материальных и нематериальных стимулов, призванных обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их”<sup>27</sup>; другие (это преимущественно практики) — с системой стимулирования — совокупностью стимулов, принципов, норм и механизма их использования в их целостности, а также учреждений и лиц, занятых этого рода деятельностью;

---

<sup>27</sup> Официальный сайт “HR-Portal” — сообщество HR-менеджеров. URL: <http://hr-portal.ru/varticle/cistema-motivacii> (дата обращения: 03.01.2025).

третьи (В.М. Жигалов<sup>28</sup>) — включают в эту систему три ключевые подсистемы: внутренней мотивации, внешней мотивации и подсистему оценки. Однако и в последнем, третьем случае, существенно углубляющем понимание системы мотивации персонала, вне этой системы остаются многие элементы мотивационного процесса.

Общей слабостью подавляющего большинства трактовки системы мотивации персонала является то, что они применяют сам термин “система” достаточно произвольно, не учитывают его специфического содержания, связанного с использованием системного метода анализа общественных явлений. Современная наука различает два типа принципиально отличающихся систем: материальные (физические<sup>29</sup>) и абстрактные<sup>30</sup>.

Первые, физические системы представляет собой реально существующие целостные комплексы взаимодействующих со средой материальных объектов — именно к ним относятся основные характеристики системного подхода, вторые же, абстрактные системы являются продуктом человеческого мышления, служат инструментом познания и классификации различных, в том числе несистемных по своей природе явлений. В этом, последнем случае термин “система” по существу является синонимом слова “комплекс”.

Учет специфики и принципиальных различий систем необходим для эффективного управления организациями. Очевидно, что управлять можно лишь реальными, физическими системами, обладающими реальной, органической целостностью. Такие системы живут и развиваются по своим собственным законам независимо от нашего мышления и сознания. Учитывать это необходимо и при определении системы мотивации персонала, которая является материальной, физической, реально существующей системой. Характеризуемая в этом ракурсе, она представляет собой целостное, интегративное объединение составляющих ее элементов, или же совокупность элементов и связей между ними, которые образуют единое организационное целое, находящееся во взаимодействии с окружающей средой.

Непосредственной, внутренней средой системы мотивации персонала является организация, все ее другие подсистемы: произ-

---

<sup>28</sup> Жигалов В.М. Управление системой мотивации персонала сервисных предприятий: Дисс. ... канд. эконом. наук. СПб., 2009.

<sup>29</sup> Optner S.L. System analysis for business and industrial problem solving; *Оптнер Л.* Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. М., 1969. URL: Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 01.09.2012. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5775> (дата обращения: 17.04.2025).

<sup>30</sup> Философский энциклопедический словарь. М., 1989. С. 611.

водственная, маркетинговая, финансовая и др. Система мотивации персонала является открытой. Это, а также ее сложный, многосубъектный и многоуровневый состав обуславливают разнообразие сегментов ее среды, охват ею факторов макро-, мезо- и микросреды, к примеру, ситуации на рынке труда и в экономике в целом, законов и политик государства, решений местных органов власти, воздействия институтов социализации, членов семей сотрудников, их друзей, окружения и т.д., влияющих на их потребности, ценности, ожидания и компетенции. Многомерность среды системы организационной мотивации предполагает субординацию ее различных сегментов, плоскостей с точки зрения опосредованности и неодинаковости их влияния на мотивацию сотрудников.

Система мотивации персонала реально существует как составная часть, подсистема системы более высокого уровня — **системы персонала (кадровой системы) организации**, потребности которой она предназначена удовлетворять и целям которой она призвана служить (хотя не все ее элементы и не всегда делают это), выполняющая в ней определенные функции.

**Формально и неформально организованные работники и их объединения, рассматриваемы с точки зрения формирования и проявления побудительных сил их деятельности, детерминации их организационной активности (и пассивности) являются основными, первичными, физически неделимыми элементами системы организационной мотивации — одной из подсистем кадровой системы организации как целого.** Элементов кадровой системы организации много, и сами они иерархически организованы, прежде всего, в соответствии с организационной структурой предприятия (учреждения), его формализованными линейными и функциональными подсистемами разного уровня, должностными позициями и ролями.

Сотрудники, их объединения, в том числе их руководители, выступают элементами не только системы мотивации, но и всей организации как системы, рассматриваемой в ее человеческом аспекте, а также и других систем организации: производственной, технической, финансовой и т.д. Любая из таких подсистем не существует без людей как мельчайшей, далее неделимой клеточки и движителя всего социального организма, как источника и носителя любой социальной активности.

Сотрудники выступают элементами системы мотивации персонала в двух главных аспектах (и соответствующих измерениях): как личности и члены определенных групп, социально-психологиче-

ских общностей и как носители определенных должностей, исполнители соответствующих ролей, т.е. как элементы формальной организации, институтов<sup>31</sup>. Работая в организации, человек, обладая разнообразными качествами, входит в систему мотивации персонала не полностью, а лишь частично, в своих определенных аспектах, выполняя в системе организации соответствующие функции.

**Структура** системы мотивации персонала как совокупность элементов и связей между ними, как инвариантный аспект системы, включает всех работников организации, их различные, в первую очередь формальные, но и неформальные объединения как элементы системы, а также институционально упорядоченные устойчивые связи и отношения между ними, в том числе сложные отношения каждого со всеми в рамках различных уровней организации и ее многочисленных подсистем.

Система мотивации **многосубъектна и многополярна**. Это значит, что не только администрация (руководители и службы персонала), но и каждый сотрудник, поступающий в организацию и работающий в ней, имеет определенную, свою личностную, субъективную мотивацию, стремится реализовать в организации собственные интересы, в том числе воздействуя по разным каналам на руководство. Там, где развита производственная демократия, система мотивации имеет институционально представленную двуполярность, которая наиболее ярко выражена в системах социального партнерства, где в органах управления компании представлены как администрация, так и трудовой коллектив.

В свете этого, по крайней мере применительно к современным компаниям с развитой производственной демократией, следует отказаться от широко распространенных упрощенных представлений, согласно которым мотивация (мотивирование) представляет собой иерархический однонаправленный процесс, идущий от собственников и представляющих их руководства к наемным работникам как носителям определенных наборов потребностей и что субъектом мотивации (и соответственно элементом системы организационной мотивации) являются лишь органы управления, руководители и службы персонала, а остальные же работники выступают в роли пассивного объекта денежного и неденежного стимулирования, действующего по принципу: стимул — реакция и по существу лишено возможности воздействия на мотивационный процесс. Хотя, конечно же, в традиционном производстве, да и на многих современных предприятиях, для таких представлений есть основания,

---

<sup>31</sup> Пригожин А.И. Организации. Системы и люди. М., 2021. С. 72 и др.

поскольку ресурсы мотивирующего влияния наемных работников (особенно если они плохо организованы) часто невелики и возможности их воздействия на администрацию очень ограничены. И все же такие возможности всегда имеются и могут проявляться, например, в пассивности, абсентеизме, внутреннем увольнении, деструктивной деятельности, забастовках, ухода с предприятия и т.п.

В современной организации с развитой производственной демократией, влиятельными профсоюзами, сплоченным коллективом и сильными неформальными отношениями) реальные мотивы деятельности персонала, их формирование и реализация — это результат “встречи” и взаимодействия, прежде всего, двух сторон — работников и администрации, а также интенсивности и психологической значимости взаимодействия каждого сотрудника со всеми в рамках формальных и неформальных групп и межличностного общения. Эти мотивы формируются и реализуются как динамический баланс различных по силе и направленности побуждений, их результирующая, установившаяся в сознании, реализующаяся в практической деятельности и подтверждающаяся и воспроизводящаяся (или, напротив, не подтверждающаяся, ослабевающая и утрачивающая поведенческую значимость) под влиянием практического опыта людей.

Как и кадровая система в целом, система мотивации персонала, имеет обладающее властью и ресурсами **управленческое ядро — подсистему (систему) управления мотивацией**. Она представляет собой обладающий властью комплекс субъектов, институтов и ресурсов, осуществляющих систематическое мотивирование сотрудников, побуждение их к поведению, необходимому для реализации целей организации. Иными словами, система управления мотивацией — это совокупность взаимосвязанных факторов: субъектов мотивирования (руководители, службы персонала, органы производственной демократии и др.), обладающих властью и ресурсами влияния, а также институтов, принципов и норм их использования, т.е. по существу это система стимулирования (в том числе антистимулирования, наказания), мотивирования целенаправленной организационной деятельности. Специальный анализ категориального аппарата теории мотивации в свете интеграционной парадигмы не является целью настоящей статьи и требует отдельного специального рассмотрения. Однако, не вызывает сомнения, что такой анализ будет способствовать более точному и глубокому изучению мотивационного процесса и повышению эффективности управления им за счет учета всего многообразия детерминантов организационного поведения и в том числе различных по своей направленности видов деятельности.

## Деструктивная и исполнительская деятельность в системе мотивации

Трактовка в рамках интеграционной парадигмы системы мотивации персонала как взаимодействия облеченных властью и обладающих ресурсами влияния субъектов позволяет включить в общую для организации систему мотивации не только мотивирующие управленческие действия администрации, но и другие непосредственно неконтролируемые ею факторы, как официально не запрещенные, но не желательные для нее инструменты мотивирующего воздействия работников на администрацию (работа по правилам, забастовка и т.п.), так и теневые, скрытые проявления деструктивной мотивации (внутреннее увольнение, абсентеизм, саботаж, коррупция, злоупотребления служебным положением, различного рода интриги и т. п.)<sup>32</sup>

В рамках традиционных воззрений (и стимуляционно-психологической парадигмы мотивации) за пределами специального мотивационного анализа и мотивационной политики организации остается деструктивная и особенно микрополитическая мотивация и активность работника. Неудачи стимулирования воспринимаются как пассивность, нежелание сотрудника добросовестно работать вследствие наличия у него демотивации, влияния более значимых для него мотивов или антистимулов.

Однако современный работник обладает разнообразными знаниями, развитым самосознанием и способностью к критическому анализу. Он является не только исполнителем организационных ролей, предписаний и указаний руководства, но и активным субъектом, стремящимся с помощью собственной часто скрытой деятельности реализовать свои личные интересы в том числе за счет и в ущерб организации. Это делается посредством **микрополитики** — устойчивой целенаправленной деятельности руководителей и других сотрудников, нацеленной на реализацию с помощью влияния на власть, организационный порядок и распределение ресурсов личных интересов, противоречащих официальным целям, ценностям и нормативным документам организации<sup>33</sup>.

Использование интеграционной парадигмы мотивации предполагает не только введение в поле целостного, системного научного

---

<sup>32</sup> *Аброськин П.Н.* Формирование деструктивной управленческой мотивации в экономической политике и предпринимательстве // Вестник МНЭПУ. 2019. № S 2. С. 5–8.

<sup>33</sup> *Пугачев В.П.* Деструктивная деятельность в современном обществе. Saarbrücken, 2014. С. 238–245.

анализа и учета в практической работе деструктивной мотивации и деструктивной активности работников, но и обеспечивает более глубокое понимание механизма формирования и реализации мотивов за счет включения в систему мотивации организации **исполнительской деятельности**.

В научной литературе вхождение в систему мотивации персонала исполнительской деятельности до сих пор не нашло своего должного адекватного концептуального отражения. Систему мотивации персонала обычно отождествляют лишь с системой управления мотивацией (или с системой субъективной, психической мотивации и стимулирования), т.е. не включают в систему мотивации исполнительскую производственную, сервисную и административно-организаторскую деятельность.

В этой связи уместно вспомнить, что некоторые классики теории мотивации, исходя из обобщений практического опыта и опережая ее общую теорию, включали не только руководящую, стимулирующую, но и исполнительскую деятельность в мотивационный процесс. Так, например, в теории Б. Скиннера актуальная мотивация связывается с оценкой работниками прошлого опыта подобной деятельности, в теории ожиданий В. Врума — с уверенностью в достижении цели и получении желаемого результата, в общей модели мотивации Э. Лоулера и Л. Портера — с осмыслением организационной ситуации, привлекательностью вознаграждения, определением вероятности достижения цели, с величиной требуемых усилий, ролевыми требованиями, оценкой достигнутых результатов и справедливости вознаграждения. Таким образом, у этих авторов **прошлая, настоящая и будущая, предполагаемая исполнительская деятельность включена в объяснение мотивов, движителей, т.е. непосредственных детерминантов поведения работников**.

Включение в систему организационной мотивации исполнительской деятельности необходимо также для понимания формирования и воспроизводства мотивационной сферы сознания работников (субъективной мотивации), поскольку, как уже отмечалось, только в деятельности формируются и реализуются субъективные детерминанты их поведения.

### **Возможности использования интеграционной парадигмы в теории и практики мотивационной работы**

Конструктивные возможности использования интеграционной парадигмы для разработки и систематизации категориального аппарата концепции мотивации никак не исчерпываются переосмыс-

лением и уточнением ее рассмотренных выше базовых категорий. Научно-теоретические и прикладные эвристические возможности общих установок интеграционной парадигмы весьма широки. Трактую организационную мотивацию как весь процесс детерминации организационного поведения сотрудников, мотивационная парадигма позволяет включить в поле научных исследований и практической управленческой работы все составляющие этого процесса и тем самым повысить эффективность мотивационной работы. Не претендуя на завершенность суждений и окончательность выводов, можно утверждать, что **применение этой парадигмы в единстве ее методологической и практико-ориентированной, прикладной, составляющих позволяет:**

- учесть и интегрировать в управлении мотивацией наработки всего комплекса наук, исследующих детерминацию организационного поведения работников: социологии, экономики, психологии и др.;

- преодолеть ограниченность традиционных упрощенных представлений о мотивации персонала организации (но не отказываться от них полностью), по существу представляющих детерминацию поведения работников в духе бихевиоризма по принципу “стимул — реакция” или необихевиоризма, признающего психологическую опосредованность этого взаимодействия и трактующего мотивационную работу как тщательный контроль за персоналом на базе учета его потребностей;

- по-новому переосмыслить и уточнить основные категории теории мотивации персонала, приблизить их к реальности, сделать их операционализируемыми, т.е. сводимыми к конкретным, эмпирически проверяемым явлениям. С помощью применения деятельностного и системного подходов создается возможность для представления управленческих задач, путей и способов их решения в форме технологий, позволяющих переводить научные разработки в алгоритмизируемые практические действия;

- расширить представления о субъектах мотивации, рассматривая мотивационный процесс как взаимодействия различных институционализированных (администрация, руководители, службы персонала, советы трудовых коллективов, отдельные сотрудники как носители определенных организационных ролей и т. п.) и неинституционализированных (неформальные группы и отдельные работники) акторов. Многосубъектный подход к мотивации позволяет учесть в управленческой деятельности двуполярность (администрация — работники) и даже многополярность системы

организационной мотивации, в рамках которой ее субъекты преследуют собственные индивидуальные и коллективные интересы, которые могут в разной степени совпадать с интересами организации. Такой подход открывает для исследователей и специалистов-практиков новые возможности в повышении эффективности мотивационной работы за счет выявления и учета интересов, целей и действий, в том числе скрытых, всех субъектов мотивационного процесса;

– включить в систему мотивации персонала и учесть в научных исследованиях и практической работе не только управленческую, но и исполнительскую деятельность сотрудников, в которой формируются и реализуются мотивы их деятельности, формируется их опыт, и мотивационное влияние которой на настоящую и будущую работу обычно не заметно для руководителей. Разрыв между управленческой и исполнительской работой, управлением и исполнением может свести на нет все усилия по мотивированию сотрудников. Однако этот аспект управления мотивацией до сих пор не нашел должного теоретического осмысления, в том числе учета в мотивационной диагностике;

– рассматривать деструктивную и, прежде всего, наиболее вредную для организации микрополитическую деятельность сотрудников как нежелательную, но неотъемлемую составляющую, оборотную сторону мотивационного процесса в организации и, соответственно, учитывать это в управлении ею. Так называемые “деструктивные триггеры” посредством акупунктурного эффекта могут резко понизить эффективность мотивационной работы, свести на нет прилагаемые усилия. В современной России деструктивная мотивация по существу остается вне поля систематических комплексных научных исследований, в основном ограничиваясь локальными прикладными исследованиями оппортунистического поведения, осуществляемыми с позиций преимущественно психологического подхода, Она крайне слабо учитывается в практической работе, особенно в организациях государственной службы;

– представить организационную мотивацию в динамике, как процесс детерминации организационного поведения. Процессуальный характер организационной мотивации означает, в частности, что на формирование и актуализацию мотивов работников непосредственно влияет их прошлая, настоящая и будущая (предполагаемая, планируемая) деятельность. Достоинством процессуального подхода к мотивации является также то, что он ориентирует на выделение основных этапов и составляющих мотивационного

процесса: от постановки до достижения цели и, в частности вводит в теорию мотивации и в систему мотивационной работы мотивационную диагностику, целевую мотивацию, контроль и контроллинг персонала, его оценку и др. Он также позволяет представлять мотивационную работу в технологической форме<sup>34</sup>, т.е. как алгоритмизируемый последовательный процесс, цепочку практических действий по формированию и реализации детерминантов деятельности сотрудников, а также используемых на каждом этапе мотивационной работы целей, методов, средств и процедур. Тем самым обеспечивается конвертация научно-теоретических разработок в практическую организационно-мотивационную деятельность;

– рассматривать систему мотивации персонала в единстве и взаимодействии с ее организационной и социальной средой, ситуацией, которая представлена на мезо- (внеорганизационный), макро- (внутриорганизационный, взаимодействие с финансовой, маркетинговой и др. подсистемами в рамках организации как целого) и микро- (в рабочей группе) уровнях. Ситуационные факторы мотивации сотрудников разнообразны: ресурсы и имидж организации, ее положение на рынке труда, система стимулирования, корпоративная культура, социально-психологический климат, стили руководства и т.д. Все они в большей или меньшей степени воздействуют на мотивационный процесс и требуют учета в управлении сотрудниками;

– разработать и практически использовать **общую интегративную модель системы мотивации**, которая должна отражать и представлять ее различные плоскости и уровни, все важнейшие составляющие, непосредственно детерминирующие поведение работников. Исходным моментом построения такой модели является выявление различных плоскостей, структур мотивационного процесса и их элементов. В основе этой модели, на наш взгляд, должна лежать деятельностная структура и соответствующая ей модель мотивационного процесса, представляющая его как целостное взаимодействие субъектов, объектов, ресурсов, методов, отношений между агентами организационного влияния и механизма этих отношений, а также ситуации<sup>35</sup>. Такая модель могла бы служить своего рода эталоном для управления организационной мотивацией, ориентируясь

---

<sup>34</sup> Современные технологии управления персоналом: Монография / Под ред. В.П. Пугачева, Е.А. Пановой. М., 2025. С. 14–35.

<sup>35</sup> Пугачев В.П. Системно-ситуационная модель организационной мотивации // Государственное управление в XXI веке: материалы 13-й международной конференции, май 2015. М., 2016. С. 4–9.

на который можно научно обоснованно строить практическую мотивационную работу организации, учитывая различные плоскости (и соответствующие им структуры) и элементы мотивационного процесса, в том числе осуществлять мотивационную диагностику и аудит. Нынешние разработки в области искусственного интеллекта и информационных технологий вполне позволяют создавать компьютерные мотивационные программы, учитывающие многообразие детерминантов организационного поведения и их сложное системное взаимодействие, а также мониторить состояние мотивационного процесса, выявлять возникающие проблемы и находить оптимальные решения.

### **Заключение**

Проделанный выше анализ теории и практики организационной мотивации позволяет сделать следующие обобщения и выводы. Несмотря на ключевую роль мотивации персонала в обеспечении эффективности управления государственными и коммерческими организациями научные разработки в этой области значительно отстают от требований современного общества. Существующие научные подходы и направления в исследовании организационной мотивации в основном механически дополняют друг друга, оставляют в тени многие элементы мотивационного процесса и не позволяют отразить процесс детерминации поведения сотрудников в его системной целостности, синхронии и диахронии, взаимодействии прошлых, настоящих и будущих (прогнозируемых), конструктивных и деструктивных факторов.

В теории и практике социального управления явно назрела потребность в переходе от существующих преимущественно узко дисциплинарных, фрагментарных парадигм восприятия организационной мотивации к интеграционной парадигме, позволяющей представить этот процесс как сложное системное взаимодействие различных видов деятельности, непосредственно детерминирующей поведение людей.

Интеграционная парадигма открывает широкие возможности для дальнейшего развития теории и совершенствования практики мотивационной работы на основе системного учета всех значимых для организации детерминантов поведения сотрудников. В частности, на ее основе может быть построена общая, интеграционная модель мотивационного процесса, а также более частные мотивационные модели, отображающие самые различные, в том числе противоположные по своей целевой направленности, детерминанты

индивидуального и коллективного организационного поведения людей в их целостном взаимодействии.

В данной статье основные черты и императивы интеграционной парадигмы мотивации и возможности ее практического применения были обрисованы в самом общем виде. Некоторые из высказанных идей нуждаются в уточнении и дальнейшем развитии. Однако не вызывает сомнения, что дальнейшая разработка концепции интеграционной парадигмы мотивационного процесса, путей и способов ее практического применения будет способствовать выходу теории и практики мотивационной работы и организационного управления в целом на новый, более высокий уровень, адекватный запросам и возможностям цифрового общества.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Аброськин П.Н.* Формирование деструктивной управленческой мотивации в экономической политике и предпринимательстве // Вестник МНЭПУ. 2009. № 5 2.

*Арутюнян В.С.* Мотивационная парадигма обучения студентов экономических вузов в период нестабильности мировой экономики // Самоуправление. 2022. № 2 (30).

*Гладышева Э.Г.* Современная парадигма мотивации персонала на предприятиях железнодорожного транспорта // Вестник университета. 2011. № 21.

*Глуценко В.В., Мусатова О.А., Мишутин С.А. и др.* Парадигма формирования политики мотивации персонала высокотехнологичной организации // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. № 1.

*Жигалов В.М.* Управление системой мотивации персонала сервисных предприятий: Дисс. ... канд. эк. наук. СПб., 2009.

*Зимбардо Ф.* Эффект Люцифера. Почему хорошие люди превращаются в злодеев. М., 2023.

*Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. СПб., 2011.

*Иценко М.М.* Прогнозирование и формирование мотивационной парадигмы управления на основе социально-психологических факторов // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире: Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч., Москва, 2–22 апреля 2021 года. М., 2021.

*Котенко В.П.* Парадигма как методология научной деятельности // Библиосфера. 2006. № 3.

*Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. М., 1976.

*Мазур А.В.* Стимулирование труда: понятие, сущность и особенности стимулирования труда различных категорий персонала предприятия // Вестник ИЭАУ. 209. № 25.

*Маршев В.И.* История управленческой мысли. Уч. М., 2024.

Можно ли замотивировать и удержать работников с помощью доски почета? // Аргументы и Факты. 2 ноября 2023 г. URL: aif.ru (дата обращения: 12.09.2025).

Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Под ред. В.П. Пугачева. М., 2025.

Оптнер Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. М., 1969.

Официальный сайт “HR-Portal” — сообщество HR-менеджеров. URL: <http://hr-portal.ru/varticle/cistema-motivacii> (дата обращения: 03.01.2025).

Памятушева В.В. Формирование мотивационной парадигмы развития менеджмента в сфере услуг // Научный вестник МГИИТ. 2022. № 4.

Пригожин А.И. Организации. Системы и люди. М., 2021.

Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в современном обществе. Saarbrücken, 2014.

Пугачев В.П. Системно-ситуационная модель организационной мотивации // Государственное управление в XXI веке: материалы 3-й международной конференции, май 2015. М., 2016.

Пугачев В.П. Интеграционная парадигма в исследовании системы организационной мотивации и в практике мотивационной работы // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Научно-практический журнал. 2019. № 3.

Пугачев В.П. Теория и практика мотивации персонала в свете интеграционной парадигмы // Вестник Московского университета. Серия 2. Управление (государство и общество). 2024. № 2.

Пугачев В.П. Управление свободой. М., 2025.

Ребров А. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда: новая парадигма в управлении мотивацией. Saarbrücken, 2011.

Сайт ВЦИОМ. Аналитические обзоры. Идеальный босс — 2021. 3 ноября. URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 03.09.2025).

Сайт ВЦИОМ. Аналитические обзоры. Работа и зарплата. URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 12.09.2025).

Смирнова Л.Н. Актуальные аспекты смены мотивационной парадигмы // Лесной вестник (1997–2002). 1999. № 3.

Современные технологии управления персоналом: монография / Под ред. В.П. Пугачева, Е.А. Пановой. М., 2025.

Суровицкая Ю.Ю. Мадимухаметов М.Н. Понятие о мотивации в Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Под ред. А.А. Литвинюка. М., 2023.

Философский энциклопедический словарь. М., 1989.

Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика. Калуга, 2004.

## REFERENCES

*Abros'kin P.N.* Formirovanie destruktivnoj upravlencheskoj motivacii v ekonomicheskoj politike i predprinimatel'stve [Formation of Destructive Managerial Motivation in Economic Policy and Entrepreneurship] // Vestnik MNEPU. 2009. N S 2 (in Russian).

*Arutyunyan V.S.* Motivacionnaya paradigma obucheniya studentov ekonomicheskikh vuzov v period nestabil'nosti mirovoj ekonomiki [Motivational Paradigm for Teaching Students of Economic Universities During the Period of Global Economic Instability] // Samoupravlenie. 2022. N 2 (30) (in Russian).

- Dimock M.* Defining generations: where Millennials end and Generation Z begins. N.Y., 2019.
- Filosofskij enciklopedicheskij slovar' [Philosophical Encyclopedic Dictionary]. M., 1989 (in Russian).
- Gladysheva E.G.* Sovremennaya paradigma motivacii personala na predpriyatiyah zheleznodorozhnogo transporta [The Modern Paradigm of Personnel Motivation at Railway Transport Enterprises] // Vestnik universiteta. 2011. N 21 (in Russian).
- Glushchenko V.V., Musatova O.A., Mishutin S.A.* i dr. Paradigma formirovaniya politiki motivacii personala vysokotekhnologichnoj organizacii [A paradigm for developing a personnel motivation policy in a high-tech organization] // Byulleten' nauki i praktiki. 2019. T. 5. N 1 (in Russian).
- Il'in E.P.* Motivaciya i motivy [Motivation and Motives]. SPb., 2011 (in Russian).
- Ishchenko M.M.* Prognozirovanie i formirovanie motivacionnoj paradigmy upravleniya na osnove social'no-psihologicheskikh faktorov [Forecasting and Formation of a Motivational Management Paradigm Based on Socio-Psychological Factors] // Rossiya i mir: razvitie civilizacij. Preobrazovaniya civilizacionnyh cennostej v sovremennom mire: Materialy XI mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii: V 2-h ch., Moskva, 2–22 aprelya 202 goda. M., 2021 (in Russian).
- Kotenko V.P.* Paradigma kak metodologiya nauchnoj deyatel'nosti [Paradigm as a Methodology of Scientific Activity] // Bibliosfera. 2006. N 3 (in Russian).
- Leont'ev A.N.* Deyatel'nost'. Soznanie. Lichnost' [Activity. Consciousness. Personality]. M., 1976 (in Russian).
- Mazur A.V.* Stimulirovaniya truda: ponyatie, sushchnost' i osobennosti stimulirovaniya truda razlichnyh kategorij personala predpriyatiya [Labor Incentives: Concept, Essence, and Features of Labor Incentives for Various Categories of Enterprise Personnel] // Vestnik IEAU. 209. N 25 (in Russian).
- Marshev V.I.* Istoriya upravlencheskoj mysli. Uch. [History of Management Thought]. M., 2024 (in Russian).
- Mozhno li zamotivirovat' i uderzhat' rabotnikov s pomoshch'yu doski pocheta? [Is it Possible to Motivate and Retain Employees Using an Honor Roll?] // Argumenty i Fakty. 2 noyabrya 2023 g. URL: aif.ru (data obrashcheniya: 12.09.2025) (in Russian).
- Motivaciya trudovoj deyatel'nosti: ucheb. posobie [Motivation of Labor Activity: A Textbook] / Pod red. V.P. Pugacheva. M., 2025 (in Russian).
- Oficial'nyj sayt "HR-Portal" — soobshchestvo HR-menedzherov [Official website of "HR-Portal" — a community of HR managers]. URL: <http://hr-portal.ru/var-ticle/cistema-motivacii> (data obrashcheniya: 03.01.2025) (in Russian).
- Optner S.L.* System analysis for business and industrial Problem Solving. M., 1969.
- Pamyatusheva V.V.* Formirovanie motivacionnoj paradigmy razvitiya menedzhmenta v sfere uslug [Formation of a Motivational Paradigm for Management Development in the Service Sector] // Nauchnyj vestnik MGIIIT. 2022. N 4 (in Russian).
- Prigozhin A.I.* Organizacii. Sistemy i lyudi [Organizations. Systems and People]. M., 2021 (in Russian).
- Pugachev V.P.* Destruktivnaya deyatel'nost' v sovremennom obshchestve [Destructive Activity in Modern Society]. Saarbrucken, 2014 (in Russian).
- Pugachev V.P.* Sistemno-situacionnaya model' organizacionnoj motivacii [System-Situational Model of Organizational Motivation] // Gosudarstvennoe upravlenie

v XXI veke: materialy 3-j mezhdunarodnoj konferencii, maj 2015. M., 2016 (in Russian).

*Pugachev V.P.* Integracionnaya paradigma v issledovanii sistemy organizacionnoj motivacii i v praktike motivacionnoj raboty [Integration Paradigm in the Study of the Organizational Motivation System and in the Practice of Motivational Work] // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. Nauchno-prakticheskij zhurnal. 2019. N 3 (in Russian).

*Pugachev V.P.* Teoriya i praktika motivacii personala v svete integracionnoj paradigmy [Theory and Practice of Personnel Motivation in Light of the Integration Paradigm] // Vestnik Mosk. Un-ta. Seriya 2. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo). 2024. N 2 (in Russian).

*Pugachev V.P.* Upravlenie svobodoy [Managing Freedom]. M., 2025 (in Russian).

*Rebrov A.* Vliyanie struktury motivacii rabotnika na rezul'tativnost' truda: novaya paradigma v upravlenii motivaciej [The Impact of Employee Motivation Structure on Labor Performance: A New Paradigm in Motivation Management]. Saarbrücken, 2011 (in Russian).

Sayt VCIOM. Analiticheskie obzory. Ideal'nyj boss — 2021. 3 noyabrya [VTsIOM. Analytical Reviews. The Ideal Boss — 2021. November 3]. URL: <https://wciom.ru/> (data obrashcheniya: 03.09.2025) (in Russian).

Sayt VCIOM. Analiticheskie obzory. Rabota i zarplata [VTsIOM. Analytical Reviews. Work and Salary]. URL: <https://wciom.ru/> (data obrashcheniya: 12.09.2025) (in Russian).

*Schroth H.* Are you ready for Gen Z in the Workplace? // California Management Review. 2019. N 61(3).

*Schuh G.* Gestaltung eines Anreizsystems für den Produktionsstandort Rumänien // Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb. 2011. Vol. 106. N 5. P. 295–300.

*Shprenger R.* Mify motivacii. Vyhod iz tupika [Myths of Motivation: A Way Out of the Deadlock]. Kaluga, 2004 (in Russian).

*Sprenger R.K.* Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Zürich, 2014.

*Smirnova L.N.* Aktual'nye aspekty smeny motivacionnoj paradigmy [Current Aspects of the Shift in the Motivational Paradigm] // Lesnoj vestnik (1997–2002). 1999. N 3 (in Russian).

Sovremennye tekhnologii upravleniya personalom: monografiya [Modern HR Management Technologies: Monograph] / Pod red. V.P. Pugacheva, E.A. Panovoj. M., 2025 (in Russian).

*Surovickaya Y.U., Madimuhametov M.N.* Ponyatie o motivacii v Upravlenie personalom: uchebnik i praktikum dlya prikladnogo bakalavriata [The Concept of Motivation in HR Management: Textbook and Workshop for Applied Bachelor's Degrees] / Pod red. A.A. Litvinyuka. 3-e izd. M., 2023 (in Russian).

*Zhigalov V.M.* Upravlenie sistemoy motivacii personala servisnyh predpriyatij [Managing the personnel motivation system of service enterprises]: Diss. ... kand. ek. nauk. SPb., 2009 (in Russian).

*Zimbardo F.* Effekt Lyucifera. Pochemu horoshie lyudi prevrashchayutsya v zlodeev [The Lucifer Effect: Why Good People Turn into Villains]. M., 2023 (in Russian).