

ДОКЛАДЫ НА КОНФЕРЕНЦИИ «ЛОМОНОСОВСКИЕ ЧТЕНИЯ — 2024»



Научная статья

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-202-220

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СВЕТЕ ИНТЕГРАЦИОННОЙ ПАРАДИГМЫ

В.П. Пугачев

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация

V.Pugachev@spa.msu.ru

Аннотация. Статья посвящена обоснованию интеграционной парадигмы осмысления мотивационного процесса персонала и выявлению возможностей ее научно-теоретического и прикладного применения. В ней анализируются существующие научные подходы к мотивации персонала организации, показана их методологическая ограниченность, несоответствие потребностям современного цифрового общества в целостном, системном представлении мотивационного процесса, что становится возможным на основе предложенной новой, интеграционной парадигмы мотивации, основанной на применении деятельностного и системного подходов. Системно-деятельностная методология позволяет рассмотреть организационную мотивацию как целостный процесс детерминации поведения сотрудников в их практической, индивидуальной и коллективной, управленческой и исполнительской, конструктивной и деструктивной деятельности. В интеграционной парадигме переосмысливаются основополагающие категории концепции мотивации поведения персонала, учитываются в научных исследованиях и практической работе многообразные, в том числе и стихийные факторы его детерминации. Акцентируется внимание на необходимости коллективной разработки на основе императивов интеграционной парадигмы общей модели мотивационного процесса, представляющей различные детерминанты индивидуального и коллективного организационного поведения людей в их целостном взаимодействии. Такая модель, воплощенная в соответствующих компьютерных программах, могла бы служить научно-прикладной основой управления организационной мотивацией, используя которую можно

© Пугачев В.П., 2024

вывести мотивационную работу на новый, более высокий уровень, соответствующий требованиям и возможностям цифрового общества.

Ключевые слова: мотивация персонала, интеграционная мотивационная парадигма, система мотивации организации, деятельностный подход, системный подход, деструктивная мотивация.

Для цитирования: Пугачев В.П. Теория и практика мотивации персонала в свете интеграционной парадигмы // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 2. С. 202–220.

Дата поступления в редакцию: 15.01.2024

THEORY AND PRACTICE OF STAFF MOTIVATION IN THE LIGHT OF INTEGRATION PARADIGM

Pugachev V.P.

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

VPugachev@spa.msu.ru

Abstract. The article is devoted to the substantiation of the integration paradigm for understanding the motivational process of personnel and to identifying the possibilities of its scientific, theoretical and applied application. It analyzes existing scientific approaches to motivating organizational personnel, showing their methodological limitations and inconsistency with the needs of modern digital society in a holistic, systemic representation of the motivational process, which becomes possible on the basis of the proposed new, integration paradigm of motivation based on the use of activity-based and systemic approaches. System-activity methodology allows us to consider organizational motivation as an integral process of determining the behavior of employees in their practical, individual and collective, managerial and executive, constructive and destructive activities. In the integration paradigm, the fundamental categories of the concept of motivating personnel behavior are rethought, as close as possible to reality, and various, including spontaneous, factors of its determination are taken into account in scientific research and practical work. Attention is focused on the need for collective development, based on the imperatives of the integration paradigm, of a general model of the motivational process, representing various determinants of individual and collective organizational behavior of people in their holistic interaction. Such a model, embodied in appropriate computer programs, could serve as a scientific and applied basis for managing organizational motivation, using which one can take motivational work to a new, higher level that meets the requirements and capabilities of the digital society.

Key words: personnel motivation, integration motivational paradigm, organizational motivation system, activity approach, systems approach, destructive motivation.

For citation: Pugachev V.P. Theory and practice of staff motivation in the light of integration paradigm // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2024. Vol. 21. № 2. P. 202–220.

Received: 15.01.2024

Введение

Мотивация сотрудников составляет основу управления в любых организациях: государственных, коммерческих, общественных. Само это понятие характеризует причины и направленность деятельности работников. Эффективность управления организацией связана в первую очередь с мотивацией персонала, адекватностью мотивационного процесса решаемым задачам.

Вступление современного общества в эпоху цифрового развития, глобализация и обострение конкуренции, повышение значимости инновационной активности предъявляют новые, более высокие требования к мотивации сотрудников (и в первую очередь руководителей), диктуют необходимость формирования у них желания и умения развивать и использовать свой трудовой потенциал, способности и дарования в интересах организации, общества и самого работника.

Однако до сих пор, несмотря на наличие поистине огромного количества научных и прикладных работ, теория и практика мотивационной работы не отвечает этим требованиям. В первую очередь это относится к самому понятию «мотивация», которое трактуется весьма неоднозначно.

Отечественные и зарубежные ученые понимают под мотивацией существенно отличающиеся явления, детерминирующие поведение людей и высших животных: от психических процессов, происходящих в мозге человека и животных, до разнообразных внешних факторов, определяющих их поведение. В научной литературе до сих пор отсутствует концептуальная модель мотивации и конституирующая ее система категорий, позволяющих отразить процесс детерминации поведения персонала в его многообразии, целостности и противоречивости, дать научно обоснованные ответы на вызовы современного цифрового общества применительно к мотивации организационной деятельности.

Явно неудовлетворительное состояние научных исследований мотивации персонала связано, прежде всего, с их дисциплинарной

разобщенностью, наличием ряда научных подходов, которые не интегрированы в рамках единой концепции мотивации, дают преимущественно фрагментарные знания и практические рекомендации, что негативно сказывается на эффективности мотивации сотрудников.

Отсутствие целостной общей концептуальной модели, а также несоответствие теории и практики мотивации потребностям цифрового общества предопределили **цель** настоящей статьи — определить суть интеграционной парадигмы осмысления процесса детерминации организационного поведения персонала и управления им, возможность ее конструктивного использования для развития теории мотивации и повышения эффективности мотивационной работы.

Основные подходы к исследованию мотивации

В современной научной литературе изучение мотивации осуществляется в рамках четырех основных дисциплинарных подходов: психологического, экономического, комплексного — экономико-психологического, социологического. Каждый из них базируется на специфической трактовке мотивации.

Так, с точки зрения **психологического подхода**, мотивация понимается как внутренняя детерминация поведения и деятельности, как психический процесс, преобразовывающий внешние воздействия во внутреннее побуждения человека, «как совокупность движущих сил, побуждающих человека к определенным целям»¹. Психологический подход, безусловно, необходим для изучения процессов детерминации поведения людей, однако он отражает только субъективные, в том числе обусловленные внешней средой, психические детерминанты человеческой активности, непосредственно не затрагивает ее объективные причины, связанные с влиянием на человека среды и его практической деятельности.

Экономический подход, исходя из определенной концепции человека и его 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 актив-

¹ *Суровицкая Ю.Ю. Мадимухаметов М.Н. Понятие о мотивации в психологии // Наука и реальность. 2023. № 1 (13). С. 39.*

ности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека»².

Если многие десятилетия экономический подход исходил из упрощенной картины потребностей работника, сводя их главным образом к материальным потребностям, то в наши дни обычно используется **экономико-психологический**, или **стимуляционно-мотивационный подход**, совмещающий два указанных подхода, учитывая наработки экономики и психологии в целях эффективного стимулирования сотрудников. Этот подход преобладает в современных исследованиях проблем трудовой мотивации³.

Безусловно, объединение в стимуляционно-мотивационном подходе исследования детерминации трудовой деятельности психологического и экономического научных направлений практически полезно. Оно является определенным шагом вперед по сравнению с узкодисциплинарными психологическими и экономическими воззрениями на мотивацию сотрудников. Однако в данном случае совмещение двух вышеназванных подходов недостаточно теоретически обосновано, во многом механистично и не дает целостного представления о мотивационном процессе, оставляет вне поля зрения многие важные аспекты теории и практики мотивационной работы. Кроме того, отрывать мотивацию как состояние сознания человека от его деятельности методологически неправомерно, поскольку сознание, как будет более детально показано ниже, формируется и существует только в едином процессе деятельности.

Частично устранить некоторые из белых пятен в объяснении детерминации поведения людей удастся с помощью **социологического подхода**, который ориентирует на изучение общественных явлений как органических, неотъемлемых компонентов целостной общественной системы, на исследование взаимодействия общества как макросистемы и составляющих его подсистем и элементов. Этот подход требует анализа детерминирующего воздействия общества, составляющих его социальных групп и индивидов, социальных институтов и сфер деятельности (экономика, политика, культура и др.) на личность, с учетом внутреннего мира человека, его ценностей и установок, индивидуальной и коллективной актив-

² Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Под ред. А.А. Литвинюка. М.: Издательство Юрайт, 2023. С. 14.

³ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2016. С. 80.

ности, взаимовлияния личности и социальных систем различного уровня.

С точки зрения социологического подхода, мотивация рассматривается как взаимодействие социальных и индивидуальных детерминант поведения людей: внешних и внутренних, объективных и субъективных, социальных и биологических, включая когнитивные, рационально-оценочные процессы, влияющие на поведение индивидов.

Трактуемый с точки зрения социологического подхода термин «мотивация» (в широком значении этого слова), отражает весь процесс детерминации поведения людей. В этом случае мотивационный процесс включает две группы факторов: **субъективные**, связанные с физиологией человека, его сознанием и подсознанием, психофизиологические качества, потребности, знания, ценности, установки, Я-концепцию и **объективные** (ситуационные) — непосредственно не контролируемые личностью факторы внешней и внутренней среды.

Социологический подход является наиболее сложным и универсальным, и потому он сравнительно слабо разработан, особенно применительно к мотивации членов организации, ее сотрудников. В области управления персоналом он применяется, в первую очередь, в социологии труда, социологии организаций, социологии управления и экономической социологии⁴. Применительно к мотивации персонала наиболее широко он используется в исследовании мотивационного влияния рабочей группы (трудового коллектива), организационной культуры, трудового сознания и некоторых других факторов, детерминирующих поведение работников. Однако в целом эвристический и интеграционный (служащий объединению и интеграции других научных подходов) потенциал социологического подхода в исследовании трудовой мотивации раскрыт явно недостаточно.

Наличие и использование рассмотренных выше дисциплинарных теоретических подходов позволяет вывить и учесть в практической мотивационной работе целый ряд важнейших аспектов детерминации деятельности работников. В то же время теории организационной мотивации сегодня присуща общая слабость — фрагментарность исследований, механическое соединение научных подходов и методов, не позволяющие отразить мотивационный процесс во всем его многообразии и целостности. Проявлением

⁴ См., например: Социология труда: учебник и практикум для вузов / Р.В. Карапетян [и др.]; под общей редакцией Р.В. Карапетяна. М.: Юрайт, 2023.

и прямым следствием этого является во многом неадекватное современными требованиями парадигмальное восприятие мотивации в теории и практике мотивационной работы.

Парадигмы мотивации

Научные подходы конкретизируются и переводятся в общие исследовательские установки, направления и способы практической деятельности посредством формирования соответствующих **парадигм**. В общей форме парадигма представляет общепринятую или сложившуюся у подавляющего большинства ученых и специалистов-практиков модель (образец, стандарт) восприятия и осмысления действительности, интерпретации и оценки фактов и событий, постановки целей и задач, построения практической деятельности⁵. В современном мире доминирующая научная парадигма определяет направление и способ организации деятельности людей в определенной сфере.

Применительно к мотивации парадигма понимается как преобладающая среди ученых и специалистов практиков модель восприятия и осмысления детерминант организационного поведения людей и построения мотивационной работы. Парадигма представляет систему взаимосвязанных концепций и категорий, формы мышления, соответствующие им модели практических действий.

Мотивационные парадигмы в основном соответствуют требованиям исторически определенного типа общества. Так, в период классического капитализма XIX–XX вв. среди ученых и руководителей управленцев господствовал стимуляционный подход к мотивации и, соответственно, **стимуляционная парадигма**, нашедшая свое наиболее полное воплощение в теории и практике тейлоризма, рассматривающего работника как винтик производственной машины, обладающий определенным набором потребностей⁶.

Применительно к руководству сотрудниками эта парадигма, как отмечает один из современных «классиков» теории мотивации и менеджмента персонала Райнхард Шпренгер, (в западноевропейской литературе применительно к нему слово «классик» используется без кавычек), выражается в доминирующем стремле-

⁵ Егоров Д.Г. Сколько парадигм в экономической теории, и может ли она стать наукой с одной парадигмой // *Общественные науки и современность*. 2021. № 5. С. 132.

⁶ Пугачев В.П. Концептуальные основы организационной мотивации // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. Научно-практический журнал. 2019. № 2. С. 30–35.

нии руководителей осуществлять посредством системы стимулирования постоянный детальный контроль за работой подчиненных, вмешиваться в их дела и сферу ответственности, игнорировать научные рекомендации, требующие уважения и внимания к работнику, создания условий для его самореализации в трудовой деятельности, поощрения ответственности, инициативы, командного сотрудничества⁷.

Доминирующая в последнее столетие стимуляционная парадигма мотивации в ее экономико-психологической форме в целом соответствовала реалиям индустриального общества. В современном информационном, цифровом обществе она все чаще дает сбой, а ее практическое применение демотивирует наиболее квалифицированных работников. Как констатирует Р. Шпренгер, на современных предприятиях внешнее стимулирование, т.е. мотивирование приводит к демотивированию, внутреннему увольнению сотрудников и, в конечном счете, разрушает их мотивационную сферу, поскольку 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»⁸.

Сторонниками традиционного подхода фактически игнорируется генетическая предрасположенность человека к трудовой и иной активности, самореализации, творчеству, общественному признанию. Именно использование таких качеств сотрудников, создание для этого надлежащих организационных условий, а также нейтрализация демотивирующего воздействия руководителей способны обеспечить наивысшие трудовые достижения, удовлетворенность работой и пребыванием в коллективе.

Конечно, мотивационно-стимуляционная парадигма и сегодня не утрачивает своей значимости (особенно для традиционных предприятий). И все же она все меньше отвечает потребностям общества и отдельных организаций. Пожалуй, главными общими недостатками этой парадигмы является фрагментарность и ограниченность в трактовке мотивационного процесса, игнорирование ряда его важнейших составляющих, и соответственно отсутствие целостного, системного понимания.

⁷ Sprenger R.K. Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Zürich Campus Verlag, 2014. S. 24–25.

⁸ Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика. Калуга: Духовное познание, 2004. С. 46–47, 12–13, 32, 51, 79.

Такое системное осмысление различных мотивационных факторов и взаимодействий является необходимым условием эффективного управления процессом детерминации организационного поведения работников. Однако оно невозможно в рамках отдельных исследовательских подходов и даже их механического объединения и требует качественного обновления самой модели осмысления и организации мотивационного процесса.

Деятельностный подход как методологическая основа интеграционной парадигмы

В силу ряда существенных недостатков, а также новых высоких требований к мотивации сотрудников и, в первую очередь, руководителей и талантов, высококвалифицированного инновационного персонала, доминирующая сегодня стимуляционная парадигма и концепции организационной мотивации нуждаются в значительном теоретическом переосмыслении.

На наш взгляд, новая интеграционная парадигма мотивации должна выстраиваться с учетом новых идей в практической работе с персоналом, применив деятельностный подход в исследовании мотивации. Деятельностная методология позволяет использовать, объединять, интегрировать вышеназванные дисциплинарные подходы в исследовании мотивации, представляя все компоненты мотивации как социального феномена в сопоставимой форме, находя для них общий знаменатель, оперировать ими и систематизировать их, переводить теоретические установки и рекомендации в практическую работу.

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

Это относится и к сознанию, и, соответственно, к психической мотивации человека. Как писал один из создателей теории деятельности академик А.Н. Леонтьев, психика, сознание личности — «это не плоскость, даже не емкость, заполненная образами и процессами. Это и не связи отдельных его «единиц», а внутреннее движе-

ние его образующих, включенное в общее движение деятельности, осуществляющей реальную жизнь индивида в обществе. Деятельность человека и составляет субстанцию его сознания»⁹. Сознание и мотивы поведения личности можно понять, только рассматривая их в системе 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 разнонаправленного взаимодействия руководителей, сотрудников, внешних агентов, влияющих на персонал, а также институтов, представляющих индивидуальных и коллективных участников мотивационного процесса. В рамках этого сложного, многосоставного процесса формируются, реализуются и изменяются мотивы деятельности сотрудников.

Система мотивации и ее составляющие

Представление всех элементов процесса детерминации организационного поведения сотрудников как различных видов и элементов деятельности позволяет устранить отмеченные выше недостатки стимуляционного подхода и соответствующей ему стимуляционной парадигмы, сконструировать новую, интеграционную парадигму осмысления мотивации, отражающую реалии информационного общества и соответствующего ему типа управления сотрудниками¹⁰. В интеграционной парадигме организационная мотивация понимается как целостный процесс детерминации и практической реализации организационного поведения сотрудников в их субъект-субъектной (т.е. не только воздействие руководства на сотрудников, но и работников на руководителей), индивидуальной и коллективной деятельности, в которой формируются и реализуются их мотивы. В интеграционной парадигме мотивационный процесс рассматривается в его целостности, учитывается многообразие детерминант поведения индивидов, их неконтролируемое влияние и возможности сознательного использования в практике мотивационной работы. Новая парадигма

⁹ Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1976. С. 175.

¹⁰ 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.

требует критического анализа и обновления самой концепции организационной мотивации и, в первую очередь, ее категориального аппарата.

Центральным императивом интеграционной парадигмы является принцип целостности, наиболее полно представленный в системном подходе, категориальным воплощением которого является понятие «системы мотивации персонала организации». Эта центральная для современной теории и практики организационной мотивации категория нуждается в переосмыслении в свете деятельностного анализа различных элементов процесса детерминации организационного поведения с целью их целостной концептуальной интеграции и практического использования в управлении сотрудниками.

Хотя термин «система мотивации персонала» широко распространен среди ученых и специалистов-практиков, используется он крайне неоднозначно¹¹. Общей слабостью подавляющего большинства ее трактовок является весьма произвольное применение термина «система», без учета его специфического содержания, связанного с использованием системного метода анализа общественных явлений. Современная наука различает два типа принципиально отличающихся систем: физические (материальные) и абстрактные (теоретические)¹². Первые представляет собой реально существующие целостные комплексы взаимодействующих со средой материальных объектов — именно к ним относятся основные характеристики системного подхода, вторые, абстрактные системы являются продуктом человеческого мышления, служат инструментом познания, классификации различных, в том числе несистемных по своей природе явлений. В этом случае термин «система» фактически является синонимом слова «комплекс».

Учет принципиальных различий систем необходим для эффективного управления организациями. Очевидно, что управлять можно лишь реальными, физическими системами, которые живут и развиваются по своим законам, независимо от их отражения в сознании. С этих позиций следует подходить и к определению системы мотивации персонала, которая является материальной, физической системой. Характеризуемая в общей форме, она представляет собой целостное, интегративное объединение составляющих ее

¹¹ Там же.

¹² *Optner S.L. System Analysis for Business and Industrial Problem Solving. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. Перевод на русский язык. М.: 1969 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 01.09.2012. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5775> (дата обращения 12.03.2024).*

элементов, т.е. совокупность элементов и связей между ними, образующих единое целое, взаимодействующее с окружающей средой.

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 далеко не всегда делают это), выполняя в ней определенные функции.

Элементами кадровой системы являются сотрудники и их объединения, институционально организованные формальные и неформальные группы (коллективы) разного уровня, упорядоченная целенаправленная деятельность которых и составляет организацию.

Формально и неформально организованные работники и их объединения, рассматриваемые в аспекте формирования и проявления побудительных сил их деятельности, детерминации их организационной активности (и пассивности) являются основными, первичными элементами системы мотивации — одной из подсистем кадровой системы организации как целого. Элементов кадровой системы организации достаточно много. Это все сотрудники, организованные определенным образом, в первую очередь, в соответствии с организационной структурой предприятия, его формализованными линейными и функциональными подсистемами разного уровня.

Сотрудники, их объединения и представители руководства являются элементами не только системы мотивации, но и всей организации как системы в ее человеческом аспекте, а также и других систем организации: производственной, финансовой, технической и т.д. Любая из этих подсистем не существует без человека — мельчайшей, далее неделимой клеточки и движителя всего социального организма, источника и носителя любой социальной активности.

Как и кадровая система в целом, система мотивации персонала, имеет обладающее властью и ресурсами руководящее ядро — руководство организации, задающее цели и общее направление деятельности сотрудников. Однако с точки зрения детерминант поведения людей система мотивации многосубъектна и многополярна. Это означает, что не только администрация (руководители и службы персонала), но и каждый человек, вступая в организацию и работая в ней, имеет определенную субъективную мотивацию и стремится реализовать в организации собственные интересы, в том числе, посредством влияния на руководство.

Система (подсистема в рамках всей организации как целого) управления мотивацией представляет собой комплекс субъектов, институтов и ресурсов, осуществляющих систематическое мотивирование сотрудников, учет и регулирование различных факторов, детерминирующих их организационное поведение. Иными словами, это совокупность взаимосвязанных факторов: субъектов мотивирования (руководители, службы персонала, органы производственной демократии и др.), обладающих властью и ресурсами, а также институтов, принципов и норм их использования.

Деструктивная и исполнительская деятельность в системе мотивации

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

В рамках традиционных воззрений (стимуляционной парадигмы мотивации) за пределами специального 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, способностью к критическому анализу и изобретательностью. Он является не только исполнителем организационных 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, направленной на реализацию с помощью влияния на власть, организационный порядок и рас-

пределение ресурсов личных интересов, противоречащих официальным целям, ценностям и нормам организации¹³.

Восприятие мотивационного процесса в свете интеграционной парадигмы позволяет учесть в теории и практике мотивационной работы не только деструктивную мотивацию и активность, но также разнообразную исполнительскую деятельность, непосредственно реализующую цели мотивирования и во многом определяющую настоящее и будущее трудовое усердие работников. В исследованиях влияния этого рода деятельности на поведение сотрудников имеет место определенное отставание теории от практики.

До сих пор в научной литературе систему мотивации персонала обычно отождествляют лишь с системой управления мотивацией, т.е. с целенаправленной, главным образом, стимуляционной деятельностью руководства и соответствующих служб организации. Вне поля зрения остается исполнительская, производительная, организационная и оценочная деятельность, прямые и обратные связи руководителя и подчиненных. В то же время некоторые классики теории мотивации, например, Б. Скиннер, В. Врум, Э. Лоулер и Л. Портер, исходя из практики (хотя и без должного концептуального осмысления) включали эти виды деятельности в мотивационный процесс¹⁴.

Включение в систему организационной мотивации разнообразной исполнительской деятельности необходимо не только для управления мотивационным процессом, но также для понимания формирования и воспроизводства мотивационной сферы работников (субъективной мотивации), поскольку, как уже отмечалось, только в деятельности формируются и реализуются мотивы, определяющие их организационную активность.

Эвристические возможности общих установок интеграционной парадигмы весьма широки. Их реализация требует больших коллективных усилий. Развитие и конкретизация этой парадигмы предполагает существенный пересмотр не только рассмотренных выше, но и многих других категорий и аспектов мотивационного процесса.

Интеграционная парадигма позволяет унифицировано, сопоставимо отразить и представить различные компоненты мотивации как социального феномена в их взаимосвязи и взаимодействии, и разработать общую интегративную модель системы мотивации,

¹³ Пугачев В.П. Управление свободой. М.: ЛЕНАНД, 2018. С. 206.

¹⁴ Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. С. 104–181.

которая должна отражать и представлять ее структуру, важнейшие составляющие, непосредственно детерминирующие поведение работников. Исходным моментом построения такой модели является выявление различных параметров, структур мотивационного процесса и их элементов. Основанием этой модели, на наш взгляд, должна стать деятельностная структура и соответствующая ей модель мотивационного процесса¹⁵.

Заключение

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Несмотря на обилие литературы по проблемам мотивации в современной науке до сих пор отсутствует общая концепция, отражающая все многообразие детерминант организационного поведения работников в их взаимодействии и взаимовлиянии. Существующие теории мотивации, в основном, механически дополняют друг друга, оставляя вне исследования многие элементы мотивационного процесса. В то же время реалии цифрового общества требуют повышения эффективности мотивации сотрудников на основе системного учета и использования в практической работе всех значимых детерминант их поведения.

Решение этой задачи предполагает переход от господствующей в теории и практике стимуляционной модели осмысления мотивационного процесса к новой, интегративной модели — интеграционной парадигме, представляющей детерминанты организационного поведения в их системной целостности, взаимодействии и взаимовлиянии. Учесть и упорядочить эти детерминанты, привести их к общему знаменателю в рамках единой системы мотивации организации позволяет деятельностный подход к мотивационному процессу. В его ракурсе все элементы интеграционной парадигмы предстают как различные виды живой и овеществленной, материальной и идеальной, индивидуальной и коллективной, конструктивной и деструктивной, прошлой, настоящей и будущей деятельности, в которой формируются и реализуются мотивы поведения сотрудников.

Интеграционная парадигма выстраивается на основе деятельностного и системного подходов исследования мотивации и управления мотивационным процессом. Для полноты исследования предполагает использование и ряда других методов: синхрониче-

¹⁵ Пугачев В.П. Системно-ситуационная модель организационной мотивации // Государственное управление в XXI веке: материалы 13-й международной конференции, май 2015 / коллектив авторов. М.: «КДУ», «Университетская книга», 2016. С. 4–9.

ского (с точки зрения статики, настоящего состояния исследуемого объекта) и диахронического (его динамики, изменений), институционального, социокультурного, синергетического, технологического и др. Необходимость применения разных подходов и методов объясняется разнообразием факторов, определяющих активность человека, его поведение.

Интеграционная парадигма открывает новые возможности в исследовании и практической организации мотивационной работы. Она позволяет переосмыслить основополагающие категории концепции мотивации персонала, приблизить их к изменившейся реальности, системно учесть в научных исследованиях и практической работе такие факторы и атрибуты мотивации, как:

- **многосубъектность** мотивационного процесса, участие в формировании и реализации мотивов не только институционализованных акторов: администрации, руководителей, служб персонала, советов трудовых коллективов и т.п., но также неформальных групп и отдельных работников. Многосубъектный подход к мотивации открывает для исследователей и специалистов практиков новые возможности в повышении эффективности деятельности руководителей, служб персонала и других субъектов мотивационного процесса, гармонизации их взаимодействия;

- **ситуация**, влияющая на мотивационный процесс и, представленная на мега- (внеорганизационный), макро- (внутриорганизационный), мезо- (промежуточные между руководством и сотрудниками подразделения) и микро- (в рабочей группе) уровнях. Ситуационные факторы мотивации разнообразны: ресурсы и имидж организации, ее положение на рынке труда, система стимулирования, корпоративная культура, социально-психологический климат, стили руководства и др.;

- **исполнительская деятельность**, влияющая на формирование и актуализацию мотивов, а также на формирование мотивационных установок в практическом опыте;

- **деструктивная деятельность**, в которой проявляются демотивация и микрополитическая мотивация, формируются и реализуются мотивы антагонисты конструктивным побуждениям сотрудников и целям организации. «Деструктивные триггеры» посредством акупунктурного эффекта могут резко понизить эффективность мотивационной работы (например, действия руководителя, равнодушного к делу и преследующего лишь свои корыстные интересы, или же невыполнение обещаний, данных руководством сотрудникам и т.п.). В современной России деструктивная мотива-

ция по существу остается вне поля систематических научных исследований и слабо учитывается в практической работе, особенно в организациях государственной службы;

- **процессуальный, циклический** (от постановки цели до ее реализации и оценки, спроецированной на будущую деятельность) **и челночный (прямые и обратные связи) характер организационной мотивации.** На формирование и актуализацию мотивов работников непосредственно влияет их прошлая, настоящая и будущая (предполагаемая, планируемая) деятельность. Кроме того, процессуальный подход к мотивации 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. Таким образом, мотивационная работа представляется как технология, как последовательный процесс практических действий по формированию и реализации детерминант деятельности сотрудников, используемых на каждом этапе мотивационной работы целей, методов, средств и процедур. Тем самым создается возможность для перевода теоретических разработок в практическую организационно-мотивационную деятельность.

Значительные перспективы для научного и прикладного применения интеграционной парадигмы имеет построенная на ее основе общая модель мотивационного процесса, структурированно отображающая различные детерминанты индивидуального и коллективного организационного поведения людей в их целостном взаимодействии. Такая модель может служить эталоном для управления организационной мотивацией, ориентируясь на который, можно научно обоснованно строить практическую мотивационную работу организации, учитывая различные плоскости и элементы мотивационного процесса, в том числе осуществлять мотивационную диагностику и аудит. Разработки в области искусственного интеллекта и информационных технологий вполне позволяют создавать компьютерные мотивационные программы, учитывающие многообразие детерминант и масштаб организационного поведения, их сложное системное взаимодействие, выявлять проблемы в функционировании системы организационной мотивации и находить оптимальные пути их решения.

Возможности научно-теоретического и прикладного применения интеграционной парадигмы далеко не исчерпываются указанными выше. В рамках данной статьи они охарактеризованы

лишь в самой общей форме и весьма схематично, многие установки этой парадигмы нуждаются в дальнейшем обосновании, развитии, конкретизации и эмпирической верификации. Решение этих задач требует коллективных усилий многих ученых и специалистов-практиков. В целом же использование методологических установок и императивов интеграционной парадигмы и построенных на ее основе моделей мотивации будет способствовать выходу теории и практики мотивационной работы на новый, более высокий уровень, соответствующий запросам и возможностям цифрового общества.

Литература

Аброськин П.Н. Формирование деструктивной управленческой мотивации в экономической политике и предпринимательстве // Вестник МНЭПУ. 2019. № 2. С. 5–8.

Егоров Д.Г. Сколько парадигм в экономической теории, и может ли она стать наукой с одной парадигмой // Общественные науки и современность. 2021. № 5. С. 129–142.

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 г. М.: Институт мировых цивилизаций, 2021. С. 120–124.

Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1976.

Пригожин А.И. Организации. Системы и люди. М.: Едиториал УРСС, 2021.

Пугачев В.П. Системно-ситуационная модель организационной мотивации // Государственное управление в XXI веке: материалы 13-й международной конференции, май 2015 / Коллектив авторов М.: «КДУ», «Университетская книга», 2016. С. 4–9.

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.

Пугачев В.П. Концептуальные основы организационной мотивации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Научно-практический журнал. 2019. № 2. С. 30–35.

Пугачев В.П. Управление свободой. М.: ЛЕНАНД, 2018.

Суровицкая Ю.Ю. Мадимухаметов М.Н. Понятие о мотивации в психологии // Наука и реальность. 2023. № 1 (13). С. 36–40.

Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика. Калуга: Духовное познание, 2004.

Optner S.L. System Analysis for Business and Industrial Problem Solving. Оп-
тнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проб-
лем. Перевод на русский язык. М., 1969 // Электронная публикация: Центр гу-
манитарных технологий. 01.09.2012. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5775>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Пугачев Василий Павлович — доктор философских наук, профессор, фа-
культет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва,
Россия; *e-mail*: VPugachev@spa.msu.ru

ABOUT THE AUTHORS:

Pugachev V. — DSc, Professor, School of Public Administration, Lomonosov
Moscow State University, Moscow, Russian Federation. *e-mail*: VPugachev@spa.
msu.ru