УДК 331.101.3 DOI 10.21777/2587-554X-2026-3-101-110

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Мельникова Елена Викторовна[1],
канд. экон. наук, доцент,
e-mail: melena6921@mail.ru
[1]Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, г. Красноярск, Россия

Показана значимость поддержания высокой внутренней мотивации персонала как долгосрочного фактора успешности технологических изменений. Потребности инновационного развития экономики требуют развития трансфессиональных навыков, креативности, проактивности, инновационной вовлеченности и восприимчивости персонала, а от систем управления – гибкости, «тонкой настройки». Недостаток внимания к вопросам управления внутренней мотивацией и ограничения теоретического поля во многом объясняются многоуровневостью и междисциплинарностью феномена. Представлена палитра взглядов на соотношение внешней и внутренней мотивации. Кейс-анализ показал, что используемые подходы к оценке мотивации, без разделения на внешнюю и внутреннюю, ориентированы на получение краткосрочных эффектов, скорее, ассоциированы с внешней мотивацией. Усиление внешних экономических стимулов может в перспективе снижать внутреннюю мотивацию. Предлагаемый механизм управления мотивацией основан на выделении подпроцессов и уровней рассмотрения мотивации, единстве средовой (ценностной) и субъект-объектной (ситуационной) парадигм управления. При значительном прикладном интересе к ценностному управлению мотивацией, на поведенческом уровне можно наблюдать значительную «мертвую зону», без возможностей прямого управления. Определены целевые компетенции, реализуемые преимущественно через внутреннюю мотивацию. Предложены принципы управления внутренней мотивацией.

Ключевые слова: внутренняя мотивация, инновационная активность, механизм управления, ценности, технологические изменения, управление мотивацией, персонал

A MECHANISM FOR MANAGING STAFF INTRINSIC MOTIVATION IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL CHANGE

Melnikova E.V.[1],
candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: melena6921@mail.ru
[1]Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia

The importance of maintaining the staff's high intrinsic motivation is demonstrated as a long-term factor for the success of technological change. The requirements of innovative economic development call the cultivation of transprofessional skills, creativity, proactivity, innovative engagement, and receptivity among staff, while management systems need flexibility and fine-tuning. The lack of attention to intrinsic motivation management and the limitations of the theoretical framework are largely due to the multi-level and interdisciplinary nature of the phenomenon. A spectrum of perspectives on the relationship between extrinsic and intrinsic motivation is presented. A case study revealed that approaches to assessing motivation, without distinguishing between extrinsic and intrinsic, are focused on short-term effects and are more likely to favor extrinsic motivation. Strengthening external economic incentives can reduce intrinsic motivation in the long term. The proposed motivation management mechanism is based on identifying subprocesses and levels of motivational analysis, integrating environmental (value-based) and subject-object (situational) management paradigms. Despite the significant applied interest in value-based motivation management, a considerable "dead zone" can be observed at the behavioral

level, with no opportunities for direct management. Target competencies, realized primarily through intrinsic motivation, are identified. Principles for managing intrinsic motivation are proposed.

Keywords: intrinsic motivation, innovative activity, management mechanism, values, technological change, motivation management, staff

Введение

Необходимость поддержания определенного уровня внутренней мотивации связана как с конечностью ресурсов для внешнего стимулирования, так и с потребностью в поддержании интереса к труду, гарантировании выполнения работы независимо от внешних обстоятельств, развитии инициативы и инновационной активности, столь значимых в эпоху технологических изменений. Сложившийся подход к диагностике и решению проблем внутренней мотивации заключается в привлечении на коммерческой основе внешних консультантов, проведении индивидуального тестирования и выполнении рекомендаций. Проблема состоит не столько в затратности такого подхода, сколько в определении необходимости и круга работников для такой поддержки.

Между тем массовые исследования демонстрируют большую значимость внутренней мотивации в выполнении поставленных задач (58 %)[1], падение значения похвалы (с 46 % опрошенных в 2010 году до 37 % в 2026 году) и саморазвитие как ведущий мотив (40 % опрошенных)[2]. Согласно другому исследованию, зарплата хотя и называется главным мотивом, но всего для 25 % опрошенных[3]. Последние исследования[4] показали, что за относительно короткий период 2023–2026 годов наблюдается значительная эволюция структуры мотивации в пользу внутренних факторов с очевидной рекомендацией работодателям по персонализации мотивационных пакетов.

Отчетливая и динамичная по скорости тенденция к росту значимости внутренней мотивации сопровождается, по данным Detech Group[5], в сравнении данных 2020 и 2024 годов, выгоранием, накоплением усталости от изменений, дефицитом проактивности, что в целом ограничивает возможности руководителей в управлении мотивацией и снижает релевантность прошлого управленческого опыта в этой сфере. Актуальность проблемы носит не ситуационный или среднесрочный характер, а укладывается в долгосрочные тренды технологического развития.

В условиях технологических изменений необходимы трансфессионалы, умеющие переходить границы профессии [1, с.140], и только обучением этого не добиться, нужна внутренняя мотивация, нацеленность на саморазвитие. Без сильной внутренней мотивации персонала трудно достичь осознанности при проведении стратегических изменений и внедрении инноваций, обеспечить лояльность на уровне вовлеченности и приверженности, сформировать паттерны безопасного и ответственного трудового поведения.

Цель данного исследования – показать возможности внутренней мотивации в решении сложных управленческих проблем и предложить механизм управления внутренней мотивацией работников в условиях технологических изменений.

Традиционно проблемы внутренней мотивации рассматриваются на уровне отдельного индивида, с позиции самомотивации, с привлечением инструментария психологии, либо в контексте личност-

---

[1] РБК. Тренды. Для 58 % россиян главной мотивацией является забота о будущем. – URL: https://trends.rbc.ru/trends/social/684fdc879a79477176e86614 (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

[2] *Польская К.* 40 % россиян мотивирует работать не руководство, а стремление к саморазвитию: критика помогает лишь 7 % сотрудников. – 2026. – 19 января. – URL: https://rb.ru/news/40-rossiyan-motiviruet-rabotat-ne-rukovodstvo-stremlenie-k-samorazvitiyu-kritika-pomogaet-lish-7-sotrudnikov/ (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

[3] *Поздеева Е.* Что тревожит и мотивирует работников в 2025 году. – 2025. – 07 ноября. – URL: https://www.finam.ru/publications/item/chto-trevozhit-i-motiviruet-rabotnikov-v-2025-godu-20251107-1942/ (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

[4] *Поклад В.А.* Мотивация сотрудников и рынок труда России в 2026 году: переход к новой парадигме управления персоналом. – 2026. – 09 февраля. – URL: https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/motivatsiya-sotrudnikov-i-rynok-truda-rossii-v-2026-godu-perekhod-k-novoy-paradigme-upravleniya-pers/#link5 (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

[5] Мотивация представителей разных поколений: отличительные особенности и общие черты // Detech-group. – Москва, 2024. – URL: https://www.detech-group.ru/wp-content/uploads/issledovanie-motivaczii-2024-1-1.pdf (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

ных мотивообразующих факторов [2, с. 93]. Между тем потенциал возможностей внутреннего мотивирования весьма широк и важно создать условия для его задействования в практике управления персоналом. Научная новизна работы заключается в подходе к изучению внутренней мотивации в единстве уровней рассмотрения, с учетом эффекта «сверхоправдания», с выделением подпроцессов (формирование – поддержание – регулирование). Это позволило преодолеть фрагментацию в исследовательском поле и предложить целостный механизм управления внутренней мотивацией в единстве ценностных и ситуативных аспектов с дозированной персонализацией.

Феномен внутренней мотивации: междисциплинарный дискурс

Для исследования феномена внутренней мотивации и систематизации теоретических взглядов применялись метод анализа литературы и кейс-метод. В качестве методологической основы исследования использован системный подход, типология экономических систем Г.Б. Клейнера, с выделением средового, объектного, процессного и проектного управления. Логический анализ взглядов отечественных и зарубежных специалистов, теорий мотивации позволил сформировать представление о внутренней мотивации как о сложном явлении, требующем междисциплинарного подхода к определению теоретической базы исследования.

В обзоре эволюции представлений о мотивации показано общее и особенное в отечественной и зарубежной научной мысли [3]. Акцент в зарубежных исследованиях сделан на целях индивидуума, рекурсивном эффекте и самомотивации; деятельностный подход в отечественных работах предполагает, что внутренняя мотивация формируется под влиянием опыта, а значит, обладает определенной отраслевой и профессиональной спецификой.

Подробный междисциплинарный анализ позволил представить широкую палитру взглядов на дихотомию внешней и внутренней мотивации:

– разделение внешних и внутренних детерминант поведения;

– соотношение социально обусловленного и личностно необходимого;

– противопоставление сознательного и инстинктивного;

– удовлетворение первичных и вторичных потребностей;

– соотношение средств и целей или два типа таких соотношений[6];

– несовпадение эмпирической сферы и сферы ценностей[7];

– различие в причинах действий (внутренняя мотивация – «ради удовольствия», внешняя – все другие причины).

В целом идея о необходимости разделения мотивации на внешнюю и внутреннюю признается в большинстве изученных работ. В частности, проводятся исследования возрастной динамики внешних и внутренних мотивов[8]. При этом объективность дифференциации внешней и внутренней мотивации нейрофизиологами пока не подтверждается. Признается ситуационность мотивации, то есть одни и те же действия конкретного индивида могут быть обусловлены разными мотивами в разных ситуациях. Представление о внешних мотиваторах как о средствах достижения внутренне обусловленных целей и, как следствие, об обязательном присутствии внутренних мотивов также преобладает, хотя есть и обратное допущение, что подвергает сомнению необходимость разделения мотивации на внешнюю и внутреннюю[9]. Мотивы могут быть изучены и с позиции временно́й перспективы, причем более отдаленные во времени цели, как правило, имеют бóльшую ценность. Предложенный Ж. Нюттеном метод мотивационной индукции (незаконченных предложений) позволяет изучать и содержание внутренних мотивов, и темпоральный фактор.

---

[6] *Нюттен Ж.* Мотивация, действия и перспектива будущего / под ред. Д.А. Леонтьева. – Москва: Смысл, 2004. – 608 с.

[7] *Гайнутдинова Е.В.* Внешняя и внутренняя обусловленность мотивации // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2015. – № 4 (45). – С. 299–305.

[8] *Прохорова М.В., Прохоров В.М.* Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2015. – Т. 8, № 3. – С. 57–64.

[9] *Нюттен Ж.* Мотивация, действия и перспектива будущего / под ред. Д.А. Леонтьева. – Москва: Смысл, 2004. – 608 с.

В иерархии мотивов А.Н. Леонтьева[10] приоритет отдан внутренним (смыслообразующим) мотивам, которые по значимости имеют более высокий ранг, чем внешние положительные и тем более чем внешние отрицательные мотивы. Кроме того, доказано, что чрезмерное усиление внешних мотивов ведет к существенному снижению внутренней мотивации, вплоть до ее отсутствия.

В полной мере интерес к внутренней мотивации при более осознанном позиционировании по отношению к внешней[11] сформировался в последней четверти XX века, по мере развития социокогнитивных исследований, личностно ориентированного подхода. В соавторстве Э. Деси и Р.М. Райана разработана теория самодетерминации[12], основные положения которой сводятся к следующему:

– выделяются три базовых взаимосвязанных потребности (автономии, компетентности, связанности), удовлетворение которых и обеспечивает внутреннюю мотивацию;

– внутренняя мотивация считается высшей формой мотивации и как бы вырастает из внешней по мере увеличения автономности, авторы предлагают своеобразную шкалу (континуум) самоопределения, от амотивации до внутренней мотивации, от фрустрации базовых потребностей к их полному удовлетворению [4];

– внешняя мотивация представлена в четырех формах, в зависимости от меры внутреннего принятия внешних мотивов.

Отметим, что анализ литературы продемонстрировал весьма умеренный интерес отечественных исследователей к прикладным возможностям теории самоопределения, несмотря на безусловную научную обоснованность, эмпирическое подтверждение в разных культурах и общую глубину рассмотрения вопросов мотивации. Возможно, это обусловлено тем, что теория отражает психологический подход к изучению мотивации и слабо представлена в литературе по менеджменту и управлению персоналом. Бизнес-сообщество в нашей стране не знакомо в основной своей массе с выводами теории и, как следствие, недооценивает возможности внутренней мотивации. По сути, это признак отставания в практическом применении. Теория самоопределения и сам феномен внутренней мотивации остаются предметом изучения для психологов, но не управленцев. Между тем базовые потребности теории самодетерминации совместно или по отдельности рассматриваются как значимые для инновационного процесса, в частности, автономия работников рассматривается как важный фактор успешного внедрения инноваций, а мотивационная компетентность руководителя – как условие управляемого горизонтального взаимодействия [1, с. 26].

Среди исследований в парадигме поведенческого подхода в контексте данной работы представляет интерес концепция мотивационных сбоев [5], под которыми понимается алогичная, парадоксальная реакция работника на стимулы, предлагаемые системой управления. Если следовать дихотомии «внешняя – внутренняя мотивация» в смысловых границах, с которыми, безусловно, можно спорить, то мотивационный сбой есть проявление внутренней мотивации или результат их противопоставления. Проблема последствий мотивационных сбоев (без прямого использования термина) нашла отражение в ранних работах автора, в частности, посвященных вопросам культуры безопасности и феномену сопротивления персонала, лояльности персонала, абсентеизма; в целом представляется весьма актуальным ракурсом изучения проблем управления внутренней мотивацией персонала.

Управление внутренней мотивацией: ограничения и проблемы

Теоретический анализ позволил сделать ряд выводов. Внешнюю и внутреннюю мотивацию принято противопоставлять [6], хотя и признается значимость внутренней мотивации. Значительный научный интерес к измерению уровня мотивации не сопровождается разработкой целостных механизмов формирования и задействования в управлении возможностей внутренней мотивации. Достигнутое автором понимание сложности и многогранности феномена во многом объясняет недостаток прикладных исследований в области управления внутренней мотивацией персонала.

---

[10] *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. – Москва: Смысл, 2004. – 352 с.

[11] *Ryan R.M., Deci E.L.* Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions // Contemporary Educational Psychology. – 2000. – Vol. 25, No. 1. – P. 54–67.

[12] *Ryan R.M., Deci E.L.* Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. – New York: Guilford Publications, 2017. – 756 p.

В целом теоретическое поле исследования мотивации имеет ряд ограничений: размытость атрибутов понятия «мотивация» (состояние/процесс, автономная/контролируемая и т.п.); сложность измерения; многоуровневость феномена (нейрофизиологический, психологический, поведенческий, управленческий уровни) и, как следствие, междисциплинарность исследований и противоречивость выводов.

Попытка автора бегло охватить все уровни рассмотрения мотивации привела к интересному наблюдению: как правило, нейротеории рассматривают мотивацию в динамическом аспекте, как процесс, в психологии это скорее состояние, на поведенческом уровне – процесс, на управленческом – и состояние, и процесс, с множеством упрощенных шаблонов, очевидно пришедших с более глубинных уровней. В рамках данного исследования стоит задача разработать гибкий механизм управления внутренней мотивацией, не противоречащий постулатам более глубинных уровней, понятный для руководителя.

Принимая во внимание неоднозначность предметного поля исследования, будем исходить из необходимости выделения феномена внутренней мотивации с позиций управления. Под внутренней мотивацией будем понимать систему мотивов и фактор обеспечения эффективной, инициативной и производительной деятельности работника, обусловленный мотивационной структурой личности, его ценностями и потребностями, раскрытие которого предполагает синергию внешней и внутренней мотивации и «тонкую настройку» механизма управления мотивацией персонала.

Изучение опыта крупных компаний в области совершенствования систем мотивации показал, что в значительной мере реализуются ценностные аспекты управления внутренней мотивацией. Вопросы развития внутренней мотивации встраиваются в процесс реализации стратегии через феномены человеческого капитала и корпоративной социальной ответственности, в частности, подчеркивается важность ответственности работников за результаты труда и собственное будущее, вовлеченности[13].

Так, ценности ОАО «РЖД» включают уважение и значимость человека, партнерство и открытость инновациям[14]. В связке с ценностным контекстом компании сформулирована модель корпоративных компетенций 5К+Л (корпоративность, клиентоориентированность, компетентность, качество и безопасность, креативность, лидерство), а проблемы реализации целевой модели компетенций ассоциированы именно с внутренней мотивацией. В исследовании причин опасных действий работников в ОАО «РЖД» (а обеспечение безопасности согласовано и с ценностями, и со стратегией компании) по методике «четырёх отрицаний» («не может – не обеспечен – не умеет – не хочет»), оказалось, что в 55 % причина – в нежелании соблюдать требования безопасности[15]. И именно эта причина лежит вне прямого, субъект-объектного воздействия со стороны руководства, при этом компания несет затраты на обучение, инструктаж, ассессмент, организацию медосмотров и т.д., то есть на борьбу со всеми другими причинами.

Пересмотр ценностей ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2024 году с сокращением их списка с позиций развития внутренней мотивации представляется нам неудачным. Первоначальный список включал 6 пунктов (надёжность, ответственность, эффективность, развитие, профессионализм, сотрудничество), пять из которых так или иначе ассоциируются с внутренней мотивацией и поддерживают проактивное поведение и вовлеченность. Обновленный список (эффективность, безопасность, забота о людях) скорее поддерживают ощущение зависимости от менеджмента и исполнительскую дисциплину.

В списке ценностей компании «Полюс» (эффективность, безопасность, развитие, сотрудничество) две последние позиции поддерживают внутреннюю мотивацию. В целом внешний наблюдатель может судить о мотивации в основном по декларируемым ценностям и отзывам работников. Ситуация в отдельных подразделениях не наблюдаема, однако определенным сигналом несовпадения ценностей являются случаи нежелания работников переходить в другое подразделение или должность [7], особенно если предполагается рост вознаграждения.

---

[13] *Михалкина Е.В., Михалкина Д.А.* Подходы и механизм управления мотивацией и вовлеченностью работников // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2017. – № 4. – С. 49–56.

[14] *Кодекс деловой* этики ОАО «Российские железные дороги». Распоряжение ОАО «РЖД» от 18.07.2023 № 1792р. – URL: https://company.rzd.ru/ru/9263/page/105104?id=961 (дата обращения: 25.01.2026). – Текст: электронный.

[15] *Лошкова А.С., Федорова Н.В.* Перспективные способы мотивации работающих в различных хозяйствах Восточно-Сибирской железной дороги к безопасному труду // Молодая наука Сибири. – 2020. – № 3 (9). – URL: https://mnv.irgups.ru/perspektivnye-sposoby-motivacii-rabotayushchih-v-razlichnyh-hozyaystvah-vostochno-sibirskoy (дата обращения: 28.03.2026). – Текст: электронный.

Успешный опыт «тонкой настройки» системы управления персоналом в части обеспечения лояльности, вовлеченности работников представлен в ранней работе автора. Высшие уровни лояльности (вовлеченность, приверженность) формируются в рамках внутренней мотивации и в согласовании со стратегическими целями компании. Целевые типы мотивации определялись в разрезе профессиональных групп работников. Как правило, улучшение мотивационной структуры персонала ассоциируется со снижением доли лиц с люмпенизированным типом мотивации. Эмоциональная и нормативная формы лояльности могут рассматриваться как проявление внутренней мотивации и основой одной из динамических способностей организации, дающих ей стратегические преимущества.

Отметим, что существующие методики оценки мотивации в явном виде не разделяют мотивы на внешние и внутренние. Например, опросник DEEP Drivers компании Detech позволяет выявлять ведущие мотиваторы и демотиваторы в разрезе 15 факторов, сгруппированных в 5 блоков (достижение, условия, работа, коммуникация, уважение)[16]. За каждым из факторов можно обнаружить ценностные ориентиры, взаимозависимые, ненаблюдаемые, а иногда и неосознаваемые работниками. Используется опросник в оценке персонала и развитии организационной культуры. Методика диагностики мотивации Перформер позволяет сопоставить мотивы и роли, представляет мотивы в виде дендрограммы, показывая их иерархию и взаимозависимость, но также не разделяет на внешние и внутренние. В целом опросные методики, реализуемые в автоматизированном режиме, дают значительную погрешность именно в силу неосознаваемости части мотивов работниками, а также стремления респондентов отвечать «правильно».

Анализ и интерпретация результатов оценки мотивации

Эмпирическая основа исследования – результаты реализации консалтинговых и исследовательских проектов, руководства курсовым и дипломным проектированием в горизонте 7 лет. Информационная база исследования включает аналитические и нормативные документы предприятий, результаты анкетирования работников и опросов руководителей, слабоструктурированные данные о системе целей, стратегии, управленческих проблемах организаций. Первичный отсев кейсов осуществлялся по критериям достаточности исходных данных и неявности значения внутренних мотивов в отрасли. В результате в выборке – кейсы 24 организаций.

По результатам опросов проблемы количественных и качественных оценок уровня мотивации представляют практический интерес для руководителей высшего звена, в первую очередь, с позиции влияния мотивации на производительность и результативность деятельности (70,83 %), среди других причин интереса – текучесть кадров (20,83 %), возможности снижения затрат на персонал (8,33 %). Уже это ведет к существенному упрощению значения феномена мотивации в практике управления, изучается лишь краткосрочная польза. Эффекты «правильной» мотивации не сводятся к результативности, более того, доказано, что очень высокий уровень мотивации, за счет сопутствующего стресса, не позволяет достичь максимума результативности. Следуя закону Йеркса – Додсона, для любого сочетания «деятельность – работник» существует оптимальный уровень мотивации, при превышении которого результативность падает. Кроме того, чем сложнее для данного работника данная деятельность, тем ниже оптимум. По десятибалльной системе оценки для сложной работы требуемый для оптимума уровень мотивации – 2–3 балла, для средней по сложности – 4–6 балла, для простой работы – 7–8 баллов [8].

Ситуационность указанной закономерности повышает актуальность исследований качественных характеристик мотивации. Одна из таких характеристик ассоциируется с вопросом соотношения внешних и внутренних мотивов. При некоторых условиях наблюдается эффект сверхоправдания или вытеснения мотивации, когда усиление внешних стимулов ведет к снижению мотивации к выполнению изначально интересной для человека работы, а восстановить внутреннюю мотивацию очень сложно. На практике этот эффект зафиксирован в 18 из 24 кейсов, проявлялся в микроменеджменте, избыточном

[16] Мотивация представителей разных поколений: отличительные особенности и общие черты // Detech-group. – Москва, 2024. – URL: https://www.detech-group.ru/wp-content/uploads/issledovanie-motivaczii-2024-1-1.pdf (дата обращения: 10.04.2026). – Текст: электронный.

контроле и поиске ошибок, недостатке доверия «сверху», преобладании негативного подкрепления, избыточном количестве показателей KPI, ухудшении уровня KPI на фоне усиления экономического стимулирования. Между тем, эксперимент Э.Л. Деси[17] показал: если внешним стимулом являются деньги, то внутренняя мотивация снижается, если внешнее подкрепление состоит в вербальном стимулировании через похвалу, то наблюдается положительное влияние на внутреннюю мотивацию.

В подавляющем большинстве кейсов (20 из 24) первоначальная постановка задачи включала движение «от личности». По результатам опросов рядового состава с использованием методик оценки мотивации к успеху, к избеганию неудач, типологической модели мотивации, акмеологического тестирования для линейных руководителей предлагалось краткое резюме мотивационной структуры личности каждого из опрошенных. Из 124 руководителей, давших обратную связь, 84,68 % отметили полное соответствие мотивационных портретов. В 5 кейсах в дальнейшем была поставлена и обратная задача, «от ситуации», суммарно эта траектория была реализована в 9 кейсах. Эта траектория исследования состояла в выявлении связей между обозначенными руководителями управленческими проблемами и структурой мотивации опрошенного персонала. Для этого формировался мотивационный портрет группы, то есть выявлялись общие/преобладающие черты мотивационной структуры с последующим сопоставлением с заявленными управленческими проблемами (таблица 1).

Таблица 1 – Примеры сопоставления мотивов и групп проблем[18]

Укрупненные группы управленческих проблем	Ведущая потребность	Типы мотивации				
		ЛЮ	ХО	ПА	ПР	ИН
Слабая командная работа, рассогласованность действий исполнителей	связанность					
Недостаток компетенций, отсутствие мотивации к обучению	компетентность					
Низкая инициативность, нежелание принимать ответственность	автономия					

ЛЮ – люмпенизированный, ХО – хозяйский, ПА – патриотический, ПР – профессиональный, ИН – инструментальный

В таблице стрелками показаны рекомендации по трансформации профиля группы. Из 30 руководителей подразделений адекватность выводов и рекомендаций признали 25 (83,3 %) из 7 организаций (кейсов). Поскольку исследования проводились в разное время, с использованием эволюционирующей методики, под запрос, сложно провести глубокую систематизацию результатов. Были сделаны выводы о недооценке значения внутренней мотивации, неприятии индивидуализации руководителями («их много, а я один»), реактивном характере управления, уповании на материальное стимулирование со стороны линейных руководителей, определены контуры механизма управления внутренней мотивацией.

Обоснование механизма управления мотивацией

Исследование позволило апробировать отдельные приемы задействования внутренних мотивов и сформировать контуры трехуровневого (организация – группа – индивид) и двуслойного механизма управления внутренней мотивацией. Ситуативный слой познаваемый и регулируемый, а ценностный – формируемый и поддерживаемый. Ситуативный слой отзеркаливает ценностный. Такая логика позволяет актуализировать проблему запаздывания управленческих реакций, определить временной горизонт и уровень принятия тех или иных решений.

В целом и в практике управления, и в исследованиях внутренней мотивации наблюдается фрагментированность как по уровням, так и по целевым результатам. Выделение подпроцессов мотивации (формирование – поддержание – регулирование) может стать способом интеграции достижений ряда наук и уровней исследования. Нейробиологическая модель процесса мотивации[19] предполагает, что

[17] *Deci EL.* Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation // J. Pers Soc Psychol. – 1971. – No. 18 (1). – P. 105–115.
[18] Составлено автором.
[19] *Kim Sung-il.* Neuroscientific Model of Motivational Process // Frontiers in psychology. – 2013. – No. 4. – P. 98.

мотивация формируется в ожидании вознаграждения, поддерживается на основе ценностей и регулируется благодаря когнитивному контролю. Распространяя подобный паттерн на другие уровни, вплоть до управленческого, можно на практике реализовать принцип конвергенции наук и очертить контуры механизма управления мотивацией в единстве ценностных и ситуационных аспектов (рисунок 1).

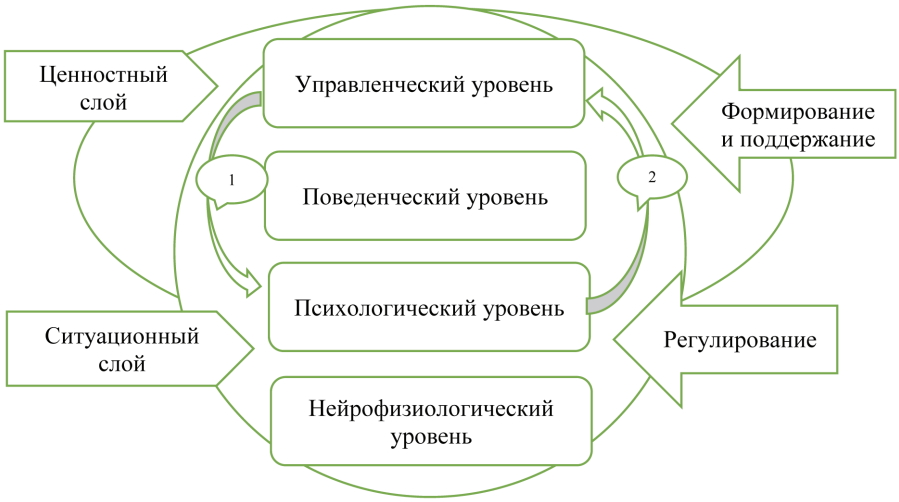


Рисунок 1 – Принципиальная схема механизма управления мотивацией[20]

Причиной фрагментированности по целевым результатам является недооценка значения внутренней мотивации в стратегическом развитии организации. Различия в мотивационной структуре личности и ее изменение во времени требуют персонализации воздействия, при этом важно обеспечить целостность системы мотивации на корпоративном уровне, ее соответствие ценностям и стратегии организации [9].

Феномен внутренней мотивации, как объекта управления/самоуправления может быть рассмотрен на уровне организации в целом, групповом и индивидуальном уровнях. Концептуально необходимо выделять две взаимосвязанных траектории анализа[21]: «от ситуации к личности» (1 на рисунке 1) и «от личности к ситуации» (2 на рисунке 1). В силу этого особое внимание при разработке механизма управления внутренней мотивацией необходимо уделить обратной связи, встречным процессам, в том числе процессам «воспитания» внутренних мотивов, прежде всего, через формирование организационной культуры в средовой парадигме управления, процессы лидерства и командообразования в субъект-объектной парадигме управления, со значимой ролью личного примера руководителя.

На уровне организации (предприятия) формируется мотивационная среда с необходимым ценностным наполнением, учитывающим перспективы компании как минимум в горизонте 3–5 лет с предвидением проблем и проактивным подходом к управлению ценностным полем. Критически важно создание коммуникационных площадок для продвижения ценностей среди руководителей всех уровней с имплементацией во внутренние мотивы. Затраты на внешнюю оценку мотивации этой категории персонала вполне оправданы. Выбор ценностей для продвижения может осуществляться от стратегически важных паттернов поведения и компетенций, либо по результатам периодической оценки преобладающих типов мотивации. Пересмотр системы ценностей предполагается только при существенном изменении стратегии, в опережающем режиме.

На уровне подразделения/группы необходимо замкнуть цикл «ситуация – ценность – личность – «над ситуацией». На первом этапе внутренняя мотивация формируется, на втором – превращается в ценность, далее – становится личностной чертой и, что важно, сам работник становится субъектным, с готовностью принимать решения и брать на себя ответственность, причем самомотивация проявляется в отношении любых видов деятельности. Именно на руководителя подразделения (лидера группы)

[20] Составлено автором.
[21] *Климчук В.А.* Тренинг внутренней мотивации. – Санкт-Петербург: Речь, 2005. – 76 с.

ложится основная нагрузка по имплементации ценностей в повседневную управленческую практику и компетенции работников. Согласимся, что в методологическом плане задача построения механизма развития внутренней мотивации представляется двуединой: «содействие появлению опыта внутренне мотивированного поведения»[22], с переходом приобретенных таким образом поведенческих стратегий в ценностную сферу.

Преимущественно через внутреннюю мотивацию реализуются следующие целевые компетенции: готовность к обучению и саморазвитию, нацеленность и ответственность за результат, ориентация на интересы компании, лояльность, инициативность, вовлеченность, установка на безопасный и качественный труд, креативность, готовность воодушевлять других. Эти компетенции соответствуют в той или иной степени всем типам мотивации (по В.И. Герчикову), кроме люмпенизированного и инструментального, и могут стать важным подспорьем в инновационном развитии компании.

В практическом плане проблема состоит в следующем: большое разнообразие внутренних мотивов и сложность их идентификации требует использования группировок по категориям персонала при выборе методов воздействия и/или «выращивания» необходимых для организации мотивов. А потому необходимо активное участие руководителей среднего и низшего уровня, развитие их компетентности в вопросах мотивации. В работе с линейными руководителями важно соблюдение следующих принципов: осознание приоритетности внутренних факторов мотивации перед внешними, балансирование целей и ценностей компании с внутренними мотивами и потребностями работников, создание условий для актуализации значимых для организации мотивов и формирования целевой мотивационной структуры личности, устойчивости и иерархичности системы мотивации.

Предлагаемый механизм управления внутренней мотивацией опирается на сочетание средовой (в обычной управленческой практике) и субъект-объектной парадигм управления, учет ценностей и стратегии организации, аналитические возможности типологической модели мотивации В.И. Герчикова, акмеологического тестирования, методик оценки мотивации избегания неудач и достижения. Субъект-объектное управление внутренней мотивацией оправдано в трех случаях: в рамках научного эксперимента; в отношении особо ценных сотрудников; «в моменте». Последний случай предполагает идентификацию ситуации как требующей усиления внутренней мотивации. Это необходимо в случае потребности повышения профессионального уровня, усиления инновационной активности и вовлеченности, решения проблем безопасности на производстве, повышения лояльности, обеспечения требуемого уровня качества труда и продукции, сохранения устойчивости компании в кризисных условиях, наличии мотивационных сбоев и признаков сопротивления персонала, а также при изменениях стратегии или бизнес-модели, технологических изменениях, требующих иной внутренней мотивации.

Заключение

Предлагаемый механизм дает возможность создавать условия для поддержания требуемой мотивационной структуры работников, не прибегая в большом объеме к персонализации как весьма трудоемкому приему, при этом позволяет осуществлять тонкую настройку весьма хрупкой и целостной по своей сути внутренней мотивации. Универсальными инструментами такой настройки считаются возможность выбора и создание возможностей «заражения» целями организации.

Адекватная целям внутренняя мотивация позволяет с высокой вероятностью добиться роста субъектности работников, согласованности их поведения целям развития, что является, согласно изученным кейсам, основой роста профессионализма, освоения новых навыков, инициативности и вовлеченности, так необходимых в эпоху технологических изменений.

Реализация предлагаемого механизма позволяет понимать и решать проблемы мотивации в комплексе и в тех ситуациях, где существующая система управления персоналом не дает ожидаемого результата. Это тем более важно в периоды усиленного инновационного развития организации.

[22] *Климчук В.А.* Тренинг внутренней мотивации. – Санкт-Петербург: Речь, 2005. – 76 с.

Список литературы

1. *Мельникова Е.В.* Управленческие инновации и трансформация профиля компетенций в информационно-сетевой экономике: монография. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 187 с.
2. *Бонйани А.Д.* Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала // Управление. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 84–95.
3. *Каитов А.П.* Эволюция научных представлений о феномене профессиональной мотивации в зарубежных и отечественных исследованиях // Психолого-педагогический журнал «Гаудеамус». – 2022. – Т. 21, № 2. – С. 9–24.
4. *Ryan R.M., Deci E.L.* Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions // Contemporary Educational Psychology. – 2020. – Vol. 61. – P. 1–11.
5. *Жигун Л.А., Литвинюк А.А.* Мотивационные сбои в системе управления персоналом // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 48–58.
6. *Егорова И.А., Яковенко А.В.* Анализ внешней и внутренней мотивации трудовой деятельности // Век качества. – 2023. – № 4. – С. 178–196.
7. *Никитин В.Н., Благодатский П.В., Дармодехина Е.Н.* Ценностно-ориентированный подход к управлению мотивацией персонала // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 377–390.
8. *Ермаков С.В.* Терминология мотивации // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота. – 2025. – № 4 (74). – С. 245–253.
9. *Новикова И.В., Самайбекова З.К.* Система стратегической мотивации в инновационном предприятии // Стратегирование: теория и практика. – 2024. – Т. 4, № 4 (14). – С. 453–467.

References

1. *Mel'nikova E.V.* Upravlencheskie innovacii i transformaciya profilya kompetencij v informacionno-setevoj ekonomike: monografiya. – Moskva: Aj Pi Ar Media, 2022. – 187 s.
2. *Bonjani A.D.* Sistematizaciya nauchnyh podhodov v sovremennoj sisteme motivacii i stimulirovaniya personala // Upravlenie. – 2023. – T. 10, № 4. – S. 84–95.
3. *Kaitov A.P.* Evolyuciya nauchnyh predstavlenij o fenomene professional'noj motivacii v zarubezhnyh i otechestvennyh issledovaniyah // Psihologo-pedagogicheskij zhurnal «Gaudeamus». – 2022. – T. 21, № 2. – S. 9–24.
4. *Ryan R.M., Deci E.L.* Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions // Contemporary Educational Psychology. – 2020. – Vol. 61. – P. 1–11.
5. *Zhigun L.A., Litvinyuk A.A.* Motivacionnye sboi v sisteme upravleniya personalom // Ekonomika. Nalogi. Pravo. – 2023. – T. 16, № 2. – S. 48–58.
6. *Egorova I.A., Yakovenko A.V.* Analiz vneshnej i vnutrennej motivacii trudovoj deyatel'nosti // Vek kachestva. – 2023. – № 4. – S. 178–196.
7. *Nikitin V.N., Blagodatskij P.V., Darmodekhina E.N.* Cennostno-orientirovannyj podhod k upravleniyu motivaciej personala // Liderstvo i menedzhment. – 2022. – T. 9, № 2. – S. 377–390.
8. *Ermakov S.V.* Terminologiya motivacii // Izvestiya Baltijskoj gosudarstvennoj akademii rybopromyslovogo flota. – 2025. – № 4 (74). –S. 245–253.
9. *Novikova I.V., Samajbekova Z.K.* Sistema strategicheskoj motivacii v innovacionnom predpriyatii // Strategirovanie: teoriya i praktika. – 2024. – T. 4, № 4 (14). – S. 453–467.

Статья поступила в редакцию: 17.08.2026 | Received: 17.08.2026
Статья принята к публикации: 28.09.2026 | Accepted: 28.09.2026