

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 108-120.  
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):108-120.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 001.89

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17119531>

## МОТИВАЦИЯ К ПОСТРОЕНИЮ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ КАРЬЕРЫ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ

Анна Александровна Суворова<sup>1</sup>, Ольга Юрьевна Грезнева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>АО «Росатом РДС», Москва, Россия,

[annasuvorova@rosatom.ru](mailto:annasuvorova@rosatom.ru), <https://orcid.org/0000-0002-1283-4681>

<sup>2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы, Москва, Россия,  
[grezneva-oy@ranepa.ru](mailto:grezneva-oy@ranepa.ru), <https://orcid.org/0009-0000-6630-2325>

**Аннотация.** В работе рассмотрены подходы к исследованию готовности сотрудников организаций государственного и частного секторов к научно-исследовательской деятельности. Раскрывается важность понимания движущих сил мотивации для повышения вовлечённости персонала к занятиям научными исследованиями и увеличения доли сотрудников, занятых интеллектуальным трудом. Охарактеризованы основные составляющие мотивации работников. Выявлены доминирующий и ситуационный кластер движущих сил мотивации. Представленные результаты эмпирического исследования компонентов готовности сотрудников различных организаций высокотехнологичных отраслей показывают, что интеллектуальная составляющая в доминирующем кластере движущих сил побуждает обладателей сохранять интерес к творческой деятельности длительное время, строить научно-исследовательскую карьеру, получать и развивать новые инновационные знания и навыки, тем самым увеличивая интеллектуальный потенциал организации, а, следовательно, и её конкурентное преимущество. Интеллектуальный капитал организации можно увеличить, определив работников с соответствующими мотивационными профилями и потенциалом к обучению и познанию. Таким образом, анализ движущих сил и формирование мотивационных профилей работников организации позволяет определить индивидуальное сочетание факторов мотивации, что также позволяет повысить активность сотрудников работать творчески на достижение высоких результатов как личных целей, так и целей всей организации.

**Ключевые слова:** мотивация к научной деятельности, движущие силы мотивации, вовлечённость в исследовательскую деятельность, научные кадры, интеллектуальный потенциал

**Для цитирования:** Суворова А. А., Грезнева О. Ю. Мотивация к построению научно-исследовательской карьеры в высокотехнологичных отраслях // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 108-120. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119531>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**MOTIVATION FOR RESEARCH CAREER IN HIGH-TECH INDUSTRIES**

**Anna A. Suvorova<sup>1</sup>, Olga Yu. Grezneva<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Joint-stock company "Rosatom RDS", Moscow, Russia,  
annasuvorova@rosatom.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1283-4681>

<sup>2</sup>Presidential Academy, Moscow, Russia,  
grezneva-oy@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0000-6630-2325>

**Abstract.** The paper examines approaches to studying the readiness of employees in public and private sector organizations for research activities. It reveals the importance of understanding the driving forces of motivation for increasing staff engagement in scientific research and the proportion of employees engaged in intellectual work. The main components of employee motivation are characterized. Dominant and situational clusters of motivation driving forces are identified. The presented results of an empirical study of the readiness components of employees in various organizations in high-tech industries show that the intellectual component in the dominant cluster of driving forces encourages individuals to maintain interest in creative activities for a long time, build a research career, acquire and develop new innovative knowledge and skills, thereby increasing the organization's intellectual potential and consequently, its competitive advantage. An organization's intellectual capital can be increased by identifying employees with appropriate motivational profiles and potential for learning and cognition. Thus, analyzing the driving forces and forming motivational profiles of organization employees allows for the determination of an individual combination of motivational factors which also enhances employee activity in creative work to achieve high results for both personal goals and the goals of the entire organization.

**Keywords:** motivation for scientific activity, motivation driving forces, engagement in research, research personnel, intellectual potential

**For citation:** Suvorova A. A., Grezneva O. Yu. Motivation for research career in high-tech industries // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):108-120. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17119531>.

**Введение**

Глобальные вызовы экономики и ожидания сотрудников российских организаций позволяют рассматривать мотивацию как ключевую составляющую современного менеджмента и управления персоналом. Анализ факторов, лежащих в её основе, представляется весьма актуальным в управлении потребностями и интересами работников во благо достижений целей организации.

Рассматривая современные тенденции развития трудовой мотивации и мотивации к научной деятельности, можно акцентировать внимание на политику государства, экономическое состояние страны и социальное развитие общества.

В новой экономике выделяют три основные движущие силы поступательного развития, к которым относятся:

- знания, интеллектуальный капитал;
- изменения, быстрые, постоянные и комплексные, создающие неопределённость и снижающие предсказуемость;
- глобализация – в научных исследованиях и опытных разработках, технологиях и производстве – которая проявляется в открытости экономики, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнеса [1; 2].

Представляется весьма актуальным определение приоритетов развития инновационной и научно-технических сфер, оказывающих влияние на повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции при нарастающей роли информации, знаний, инноваций и информационных технологий. Вовлечение трудовых ресурсов в научно-исследовательскую деятельность в процессе труда является одним из таких направлений. Изобретательство и рационализаторство, проведение исследований и написание научных диссертаций вплоть до построения научно-исследовательской карьеры, – всё это может быть гармонично вкраплено и интегрировано в повседневную трудовую жизнь работников, повышая интеллектуальный капитал отдельных компаний и страны в целом.

### **Цель и задачи исследования**

Цель данной работы – выявить личностные факторы мотивации работников организаций высокотехнологичных отраслей к занятиям научной деятельностью и построению научно-исследовательской карьеры. Под личностными факторами мотивации в данной работе понимаются особенности личности человека, его мотивационного профиля, побуждающие его действовать в определённом направлении.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: определить составляющие мотивации работников высокотехнологичных отраслей, которые позволяют поддерживать интерес и работоспособность к научной и трудовой деятельности в долгосрочном периоде; подтвердить или опровергнуть гипотезу и выработать рекомендации по результатам исследования.

Гипотеза исследования состоит в том, что преобладание в структуре мотивации мотивов, связанных с приобретением знаний, открытием нового способствует выбору научно-исследовательской карьеры сотрудниками наукоёмких организаций. Для достижения поставленной цели авторами исследования собраны и обработаны данные опроса сотрудников наукоёмких организаций различных отраслей экономики, полученные с использованием методики TTI Success Insights<sup>1</sup>.

### **Методы исследования**

С помощью методики «Движущие силы мотивации»<sup>2</sup> определялись преобладающие типы мотивации, которые положительно влияют на готовность к научно-исследовательской деятельности сотрудников наукоёмких организаций.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

**Теоретическая разработанность проблемы.** Центральной характеристикой личности сотрудника является мотивационная система. Однако ввиду различных потребностей и мотивов мотивационный профиль для каждого сотрудника индивидуален и не похож на другой. В связи с тем, что компоненты мотивации представляют глубинный пласт личности человека и управляют всеми аспектами жизни, мотивация сотрудников представляет собой сложную в управлении функцию. Понимание основных её факторов и движущих сил на основе индивидуальных профилей сотрудников представляется весьма актуальным, так как применение этого знания на практике может способствовать повышению производительности и профессионально-личностному росту как отдельного сотрудника, так и в совокупности повышению эффективности достижения целей организации. Ключ – в раскрытии основных подходов, позволяющих повысить профессиональную и личную удовлетворённость от трудовой деятельности. Как отмечают авторы в работе [3], при попадании в коллектив или окружение, которое соответствует ведущим мотивам индивида, вероятность достижения успеха и получения

---

<sup>1</sup> 12 факторов мотивации: учебное пособие; пер. с англ. Пигина С., научный редактор Пигин В. М.: TTI Success Insights Россия, 2019. 119 с. Движущие силы мотивации DF для коучинга команд, мотивации сотрудников, переговоров, работы с убеждениями и ценностями.

<sup>2</sup> Там же.

удовлетворения от деятельности значительно увеличивается. Знание принципов, по которым функционирует мотивация человека, облегчит работу с ней. Например, целенаправленный подбор персонала или воздействие на структуру мотивов (потребностей и интересов) сотрудников с помощью адекватных мотивам стимулов возможно путём побуждения к творческому решению поставленных задач, тем самым достигая лучших конечных результатов. Именно поэтому каждому руководителю полезно понимать и использовать мотивы своих сотрудников.

В работе В. И. Вернадского<sup>3</sup> раскрывается роль науки как «ведущей» и «преобразующей» и социально организованного труда человечества в настоящем и будущем планеты. Учёный считал, что наука увеличивает силу человечества, и само увеличение является основой её дальнейшего движения вперёд. Так, роль движущей силы В. И. Вернадский отводил человеческому разуму, способному породить научную мысль и обеспечить переход благодаря новым технологиям. При этом, говоря о научной культуре страны, В. И. Вернадский утверждал, что она создаётся «направленным к определённым научным задачам сознательным волевым усилием всех научно мыслящих её граждан»<sup>4</sup>.

Среди факторов, влияющих на predisposedность к научной деятельности, исследователи выделяют: любопытство и любознательность (А. Эйнштейн говорил: «У меня нет особых талантов, я лишь страстно любопытен»), творческое воображение, интуицию и, в известной мере, элемент случайности; интерес личности к определённой проблематике науки [4]; потребность в нахождении ответов на волнующие профессиональные вопросы [5; 6], потребность в постоянном творческом и профессиональном развитии; потребность в реализации собственного потенциала: стремление к новым знаниям, новым достижениям и результатам [7]; потребность в практической жизни – принести пользу обществу; стремление к определённому социальному статусу и условиям; материальное благополучие, а также потребность «достучаться до смысла» и постижение истины [8; 9]. По мнению Р. А. Данакари<sup>5</sup>, мотивацию к научной деятельности повышают задачи, цели, мировоззрение и стиль научного мышления учёного, которые во многом обусловлены временем.

В научной деятельности поведение человека определяет в наибольшей степени доминирующий мотив. Существуют и другие мотивы, имеющие наименьшее влияние на поведение сотрудника. По мере удовлетворения сила доминирующего мотива может снижаться, уступая место другому доминирующему мотиву. Как правило мотивы, связанные с обеспечением комфортного уровня жизни, будут ослабевать по мере их удовлетворения, и будут подчиняться желанию быть признанным в коллективе профессионалов и научной среде [10]. Компенсаторные отношения между мотивами проявляются в компромиссе сотрудника с организацией. Например, при сильной ориентированности компании на рынок и прибыль, она слабо принимает в расчёт творческие потребности человека, его индивидуальность. Такие потребности сотрудника будут компенсированы отчасти за счёт корпоративной принадлежности (приверженности компании) или реализованы вне компании (собственный проект) [11]. Напротив, заинтересованность в высококвалифицированных специалистах, способствующих эффективному развитию государственной кадровой политики [12],

---

<sup>3</sup>О науке / В. И. Вернадский; Ин-т истории естествознания и техники им. С. И. Вавилова РАН. Дубна: Феникс+, 1997-2002. Т. 1: Научное знание; Научное творчество; Научная мысль. 1997. 575 с. ISBN 5-87905-050-5.

<sup>4</sup>Вернадский В. И. О научном мировоззрении. Москва: Сборник по философии естествознания, 1906. С. 104-157.

<sup>5</sup>Философия науки: учебное пособие для вузов / Р. А. Данакари; Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы». Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. 1 электрон. опт. Диск (CD – ROM). Систем. требования: IBM PC с процессором 486; ОЗУ 64 Мб; CD – ROM дисковод; Adobe Reader 6.0. Загл. с экрана. 252 с.

требуется внедрения технологий, стимулирующих долгосрочную деятельность, ориентированную на достижения результатов интеллектуального труда.

Любопытен подход зарубежных учёных [13; 14], а также описанные в работе [15] результаты установления мотивационных «профилей», которые можно рассматривать как определённые этапы карьеры в сфере науки. Например, вступление в научные круги может быть как «традиционным», так и «продвинутым», то есть через профессиональное продвижение. Дальнейшее повышение квалификации и самосовершенствование рассматриваются как «непрерывное развитие» и «самореализация» соответственно. Однако случается и смена деятельности, так называемый «переход» или вход в новую карьеру.

Проблему движущих сил развития личности изучал А. Адлер<sup>6</sup>, который рассматривал в качестве источников энергии, необходимых для развития личности, два врождённых внутренних механизма, бессознательных чувства: чувство неполноценности (желание преодолеть недостаток) и стремление к превосходству (желание быть лучше всех) [16]. Согласно Х. Хэлворсону<sup>7</sup>, также существуют две неполноценности, которые, несмотря на достижения личности, требуют постоянной и всё большей компенсации, порождающей так называемый комплекс превосходства. При этом наилучшим вариантом такой сверхкомпенсации, согласно Адлеру, является власть. Желание к превосходству зарождает желание стать более умелым и знающим. Противоположные формы мотивации основаны на том, что уже есть, или на том, чтобы иметь больше. Личность может реализовать свой потенциал и стать полезным членом общества при социальном интересе, то есть признании общих ценностей и сопереживании. Резюмируя, к движущими силам обучения относят: познание нового, познание неизвестного, применение познанного в жизни.

Немецкий психолог, педагог и философ. Э. Шпрангер выделил шесть категорий мотивации человека и предположил, что они формируют определённую иерархию<sup>8</sup>. Среди этих факторов: теоретический (ключевое понятие – «знания»: ориентированность на получение знаний, ценность обучения и новых открытий), экономический, или утилитарный (ключевое понятие – «польза»: прагматическая ориентация поведения, полезность и отдача от вложенных способностей, времени и других ресурсов), политический, или индивидуалистический (ключевое понятие – «власть»: стремление к господству, отношение к индивидуальности, статусу, авторитету и личному влиянию), эстетический (ключевое понятие – «эстетика»: склонность к впечатлениям, самовыражению, влияние красоты и внешней формы окружающего пространства на состояние человека), социальный (ключевое понятие – «люди»: направленность на социальное окружение, способность отдавать, быть полезным и помогать другим людям), традиционный или религиозный (ключевое понятие – «порядок»: ориентация на поиск высшего смысла, стремление к осмысленным и чётким системам жизненных принципов, которые соответствуют личным воззрениям). Развитие данной теории продолжил Билл Дж. Боннстеттер<sup>9</sup>, который создал технологические инструменты, призванные служить интересам бизнеса, увеличивая шансы на успех как отдельного сотрудника, так и целой организации отрасли.

Для каждого из шести мотиваторов Э. Шпрангера существует два противоположных полюса, которые и образуют двенадцать движущих сил, отражающих степень выраженности стимула по отношению к другим. Ведущий кластер движущих сил

<sup>6</sup>Адлер А. Понять природу человека. Санкт-Петербург: Гуманитарное агентство «Академический проект», 1997. С. 218.

<sup>7</sup>Хэлворсон Х. Г. «Психология мотивации». Как глубинные установки влияют на наши желания и поступки; пер. с англ. М. Мацковской. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.

<sup>8</sup>Шпрангер, Э. Формы жизни: Гуманитарная психология и этика личности; пер. А. К. Судакова. Москва: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2014. 400 с.

<sup>9</sup>Б. Боннстеттер, Э. Бауэрс. 7 граней таланта, 2013, 96 с. [https://www.sstcc.ru/files/7214/6021/6978/7graney\\_talanta.pdf](https://www.sstcc.ru/files/7214/6021/6978/7graney_talanta.pdf).

мотивации представляют первые четыре движущие силы, остальные формируют ситуационный и нейтральный кластеры. Если для теоретического типа мотивации ключевым понятием являются знания, то на одном полюсе непрерывной шкалы знаний находится человек интеллектуальный, жаждущий приобретения всех доступных знаний, независимо от того, насколько они применимы на практике, а на противоположном полюсе этой шкалы – человек интуитивный, стремящийся получать те знания, которые необходимы ему для выполнения конкретной задачи. Иными словами, представители противоположных полюсов одной и той же шкалы ценят знания по-разному. Движущие силы мотивации глубже раскрывают шесть изначальных мотиваторов и дают более детальное представление о том, что вынуждает человека действовать. Детальная схема движущих сил мотивации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Движущие силы мотивации<sup>10</sup>  
 Figure 1 – Driving forces of motivation

У сотрудника всегда есть несколько мотивов, определяющих его отношение как к конкретной задаче, так и к деятельности в целом. Такие мотивы могут быть хорошо осознаваемы и подкреплены внутренним представлением о желательных способах реализации мотивов, но также бывают слабо осознаваемы, представлены противоречивым списком «я хочу» и «для меня важно». Поэтому руководителю всегда приходится иметь дело с противоречивой человеческой природой и полимотивированностью рабочего поведения сотрудника. При этом важно учесть, что мотивация подвержена постоянным изменениям: то, что интересовало сотрудника месяц назад, может измениться, перестать давать необходимую энергию [16; 17]. Поэтому усилия руководителя должны быть направлены на создание мотивирующей

<sup>10</sup>Составлено по: 12 факторов мотивации: учебное пособие; пер. с англ. Пигина С., научный редактор Пигин В. М.: TTI Success Insights Россия, 2019. 119 с.

среды, с подключением каждого сотрудника к мотивам более высокого порядка (ожидание клиентов или миссия компании).

Истинное значение мотивирования состоит в создании среды для раскрытия потенциала и таланта каждого сотрудника, использования его сильных сторон. Зачастую люди занимают должности не по призванию. Важно помнить, что мотивация сама по себе не обеспечивает производительность, хотя и даёт необходимую энергию. Производительность зависит от многих других параметров, как-то налаженные бизнес-процессы, наличие ресурсов [18; 19]. Таким образом, мотивация является основой потенциала всех сотрудников организации или отрасли в целом. Отсутствие условий для реализации потенциала сотрудников и перспектив роста приводит к низкой трудовой активности и, как следствие, высокой текучести кадров. Осознание своей роли, выстраивание деятельности на смысловой основе и ценностях могут помочь раскрыть полный ресурс компании. Именно поэтому изучение движущих сил сотрудников представляется важным для понимания принципов построения мотивационной системы труда и обеспечения результативности работы организаций различных сфер экономики.

**Характеристика выборки.** Важно отметить, что данное исследование первоначальное, которое в дальнейшем планируется масштабировать. Поэтому в тестировании «Движущие силы мотивации» в 2025 году приняли участие 15 респондентов (из них 7 мужчин и 8 женщин), среди которых сотрудники крупных отраслевых организаций, управленцы и специалисты среднего звена, различающиеся по роду деятельности. При этом 7 человек (47 %) опрошенных имеют отношение к научной и образовательной деятельности, а 8 человек (53 %) – к коммерческой деятельности.

Вопросы тестирования являются интеллектуальной собственностью компании TTI Success Insights и не подлежат публикации. Результаты тестирования позволяют построить уникальный профиль респондента к определению его основных (доминирующих) и ситуационных (потенциальных) мотивов. Результаты теста также показывают, насколько интенсивно проявляет себя каждая из движущих сил. Особое внимание уделяется ведущему кластеру из четырёх наиболее выраженных для человека движущих сил, которые объясняют, что побуждает действовать человека определённым образом активнее всего. Набор следующих по интенсивности четырёх ситуационных движущих сил также оказывает влияние в определённых ситуациях. Движущие силы в нейтральном кластере указывают на аспекты, которые человеку безразличны. На основе ответов приводятся утверждения, помогающие получить глубокое понимание того, ПОЧЕМУ человек делает то, что делает. Эти утверждения раскрывают мотивацию в работе человека. При этом, когда две движущие силы мотивации вступают в противоречие друг с другом, человек может столкнуться с внутренним «Я – Я» конфликтом. Поэтому изучение общих характеристик необходимо для полного понимания движущих сил.

**Экспериментальная часть.** Результаты ответов респондентов на вопросы, позволяющие построить индивидуальный профиль мотивирующих сил, представлены в таблице 1. В таблице указаны пол и сфера деятельности респондентов, при этом отношение к научно-исследовательской деятельности и образовательной сфере обозначены «НИД» и «НИД-Обр.», соответственно, а работа в частном секторе и коммерческой деятельности обозначены «ЧКД» с указанием сферы деятельности. Представленные показатели мотиваторов получены согласно методике «Движущие силы мотивации». В таблице 1 ведущий кластер движущих сил выделен зелёным цветом, жёлтым – первая движущая сила второго кластера.

Таблица 1 – Результаты теста «Движущие силы мотивации»  
 Table 1 – Results of the Driving Forces of Motivation test

| № пор. | Пол, сфера деятельности | Учёная степень | Интеллектуальный | Гибкий | Взаимовыгодный | Объективный | Практичный | Властвующий | Сотрудничающий | Ощущающий | Структурированный | Самоотверженный | Альтруистический | Интуитивный |
|--------|-------------------------|----------------|------------------|--------|----------------|-------------|------------|-------------|----------------|-----------|-------------------|-----------------|------------------|-------------|
| 1.     | м, НИД                  | есть           | 80               | 66     | 65             | 51          | 50         | 48          | 34             | 30        | 19                | 29              | 19               | 9           |
| 2.     | ж, НИД                  | есть           | 83               | 56     | 71             | 51          | 27         | 63          | 22             | 30        | 27                | 53              | 15               | 8           |
| 3.     | ж, НИД                  | соискатель     | 58               | 66     | 42             | 49          | 43         | 50          | 32             | 32        | 19                | 37              | 38               | 23          |
| 4.     | ж, НИД                  | соискатель     | 63               | 70     | 82             | 30          | 58         | 61          | 22             | 53        | 16                | 23              | 9                | 19          |
| 5.     | ж, НИД                  | есть           | 98               | 64     | 60             | 45          | 18         | 23          | 62             | 35        | 21                | 66              | 21               | 1           |
| 6.     | ж, НИД-Обр.             | есть           | 64               |        | 90             |             | 57         |             |                | 70        |                   |                 |                  |             |
| 7.     | ж, НИД-Обр.             | нет            | 58               | 76     | 88             | 17          | 68         | 57          | 25             | 70        | 12                | 16              | 5                | 22          |
| 8.     | м, НИД                  | соискатель     | 51               | 47     | 85             | 27          | 54         | 58          | 25             | 57        | 35                | 26              | 7                | 27          |
| 9.     | ж, ЧКД, маркетинг       | нет            | 31               | 59     | 66             | 35          | 67         | 56          |                | 46        |                   |                 |                  | 48          |
| 10.    | м, ЧКД                  | нет            | 44               | 46     | 69             | 76          | 86         | 68          |                |           | 35                |                 |                  | 33          |
| 11.    | м, ЧКД                  | нет            | 30               | 78     | 65             | 34          | 75         | 64          |                | 48        |                   |                 |                  | 49          |
| 12.    | м, ЧКД, безопасность    | нет            | 23               |        | 80             | 84          | 82         | 93          |                |           | 43                |                 |                  | 59          |
| 13.    | м, ЧКД, IT              | нет            | 53               | 29     | 55             |             |            |             | 57             | 76        | 57                | 81              |                  | 28          |
| 14.    | м, ЧКД, финансы         | нет            | 34               | 63     | 68             | 65          | 79         | 79          |                |           | 21                |                 |                  | 44          |
| 15.    | ж, ЧКД, дизайн          | нет            | 82               | 78     | 71             |             |            | 24          | 59             | 92        |                   | 75              | 15               |             |

Из таблицы 1 видно, что рассматриваемый в настоящей работе интеллектуальный мотиватор является ведущим у 9 респондентов, что составляет 60 % опрошенных, при этом 7 человек (47 %) из них уже имеют учёную степень или стремятся к её получению в форме соискательства. Исключение составляет респондент с порядковым № 15, которая не работает в научной и образовательной среде, но имеет высокий показатель интеллектуального мотиватора. Дополнительно проведённое интервью показало, что респондент ранее планировала заниматься научной деятельностью, но жизненные обстоятельства привели в частный сектор. Подобный результат может показывать устойчивость движущих сил ведущего кластера (сохраняются устойчивыми на протяжении нескольких лет, а, возможно, и десятилетий). Шпрангер ранее сделал предположение о врожденном характере движущих сил.

Ниже приведён анализ сил, которые действуют на респондента больше всего, и оценка, как другие силы в ведущем кластере могут поддерживать или дополнять эту силу, формируя уникальный набор движущих сил мотивации человека.

**Обсуждение результатов.** Полученные результаты тестирования показывают, что для респондентов, связанных с научной, исследовательской или образовательной деятельностью именно приращение знаний важнее их практического применения. Сотрудники с такими интеллектуальными профилями будут изыскивать возможности, чтобы усовершенствовать постоянно меняющуюся систему своих жизненных принципов. При этом для них важны сбор и систематизация элементов разных подходов для последующего внедрения, а знания являются показателем успеха. Обобщая, человек, обладающий интеллектуальной движущей силой, будет вдохновляться возможностью учиться, приобретать знания и постигать истину. По результатам проведённого тестирования можно выявить ярко выраженные интеллектуальные профили сотрудников, которые будут склонны заниматься научно-исследовательской деятельностью. На рисунке 2 представлен пример такого профиля респондентов с высокими значениями интеллектуальной составляющей. Как правило, это сотрудники либо уже имеющие учёную степень кандидата или доктора наук, либо занимающиеся научной или образовательной деятельностью и планирующие в ближайшем горизонте защиту диссертационных исследований в различных отраслях экономики и промышленности.

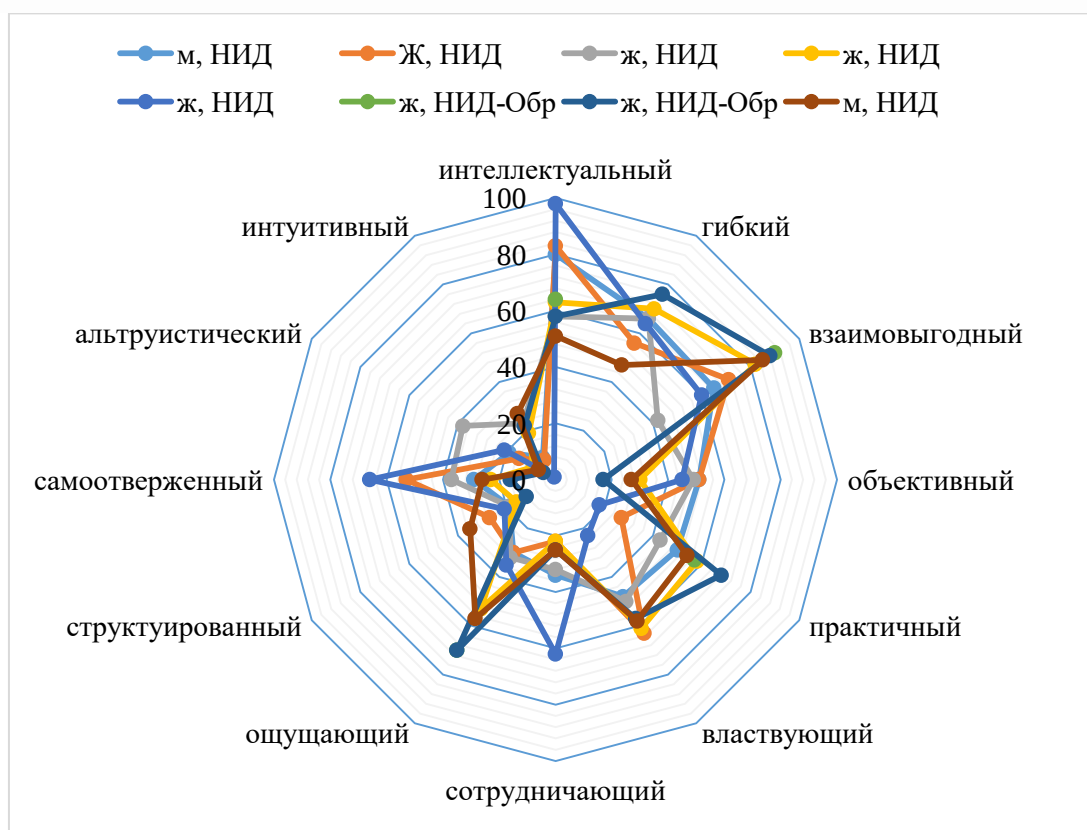


Рисунок 2 – Диаграмма распределения движущих сил респондентов, занимающихся научно-исследовательской деятельностью или работающих в образовательной среде  
Figure 2 – Diagram of the distribution of driving forces of respondents engaged in research or working in an educational environment

Рисунок 2 и таблица 1 позволяют составить профиль респондента с ярко выраженной интеллектуальной составляющей. Профиль респондента с полюсной, интуитивной составляющей, для которого интеллектуальная составляющая не является ведущей движущей силой, в сравнении также показан на рисунке 3б). Такой сотрудник в решении задач будет полагаться не на знания как таковые, а на интуитивность. Колесо движущих сил таких респондентов представлены на рисунке 3.

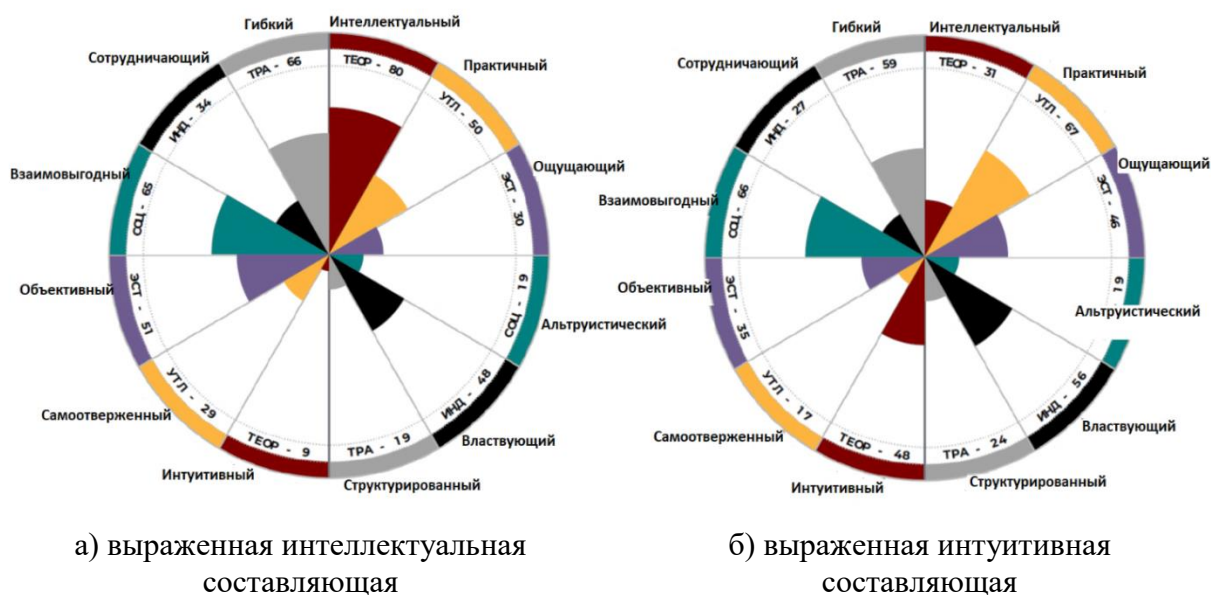


Рисунок 3 – Колесо движущих сил сотрудника с выраженной:  
 а) интеллектуальной составляющей и б) интуитивной составляющей  
 Figure 3 – The wheel of driving forces of an employee with a pronounced:  
 а) intellectual component and б) intuitive component

Анализ полученных результатов предположительного профиля сотрудника, планирующего заниматься научной деятельностью или уже имеющего учёную степень, позволяет дополнить картину такими мотиваторами движущих сил, как гибкий, взаимовыгодный, практичный и властвующий. Любопытно, что в профилях некоторых респондентов в дополнение к ведущей интеллектуальной силе частично проявлены такие движущие силы, как ощущающий, объективный и самоотверженный. Графически это можно представить в виде схемы на рисунке 4.

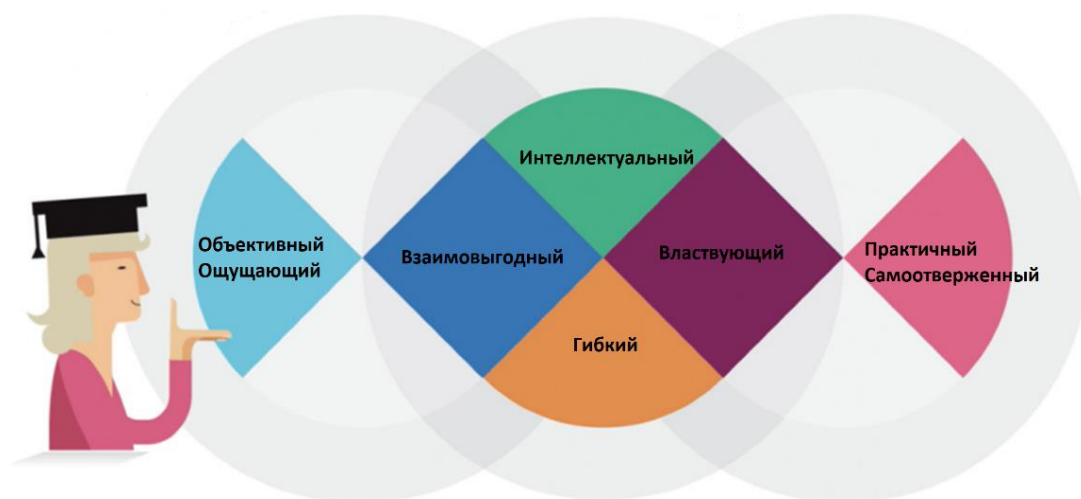


Рисунок 4 – Графическое представление профиля сотрудника с ведущим (доминирующим) и дополнительными кластерами движущих сил  
 Figure 4 – Graphical representation of an employee's profile with a leading (dominant) and additional clusters of driving forces

## Выводы

Сохранение трудовой мотивации сотрудников возможно при справедливой оценке труда и адекватного рынку справедливого вознаграждения. Анализ научной литературы показал, что подкрепление деятельности в виде определённого вида вознаграждения за выполнение задач усиливает работоспособность только в краткосрочном периоде и поэтому чаще применяется в бизнес-среде. Для усиления интереса к трудовой деятельности и поддержания работоспособности в долгосрочном периоде (часто в государственных и образовательных организациях) необходимо понимание мотивации и ведущих движущих сил работника.

Проведённое исследование показало устойчивость некоторых мотивов в определённых условиях. Доминируя над другими мотивами, они становятся базисом всей сферы деятельности. Такая связь ресурсов и резервов субъекта с движущими силами интеллекта, с мотивационно-потребностной сферой и общими способностями человека позволяет энергетически обеспечить творческую продуктивность человека в процессе деятельности. При вовлечении сотрудников в решение проблем компании освобождается часть естественных движущих сил. Когда внешние движущие силы синхронизированы с внутренними влечениями и мотивами работников, формируется команда профессионалов, способная синергетически решить любую проблему.

Гипотеза подтверждается результатами исследования, которые позволяют сделать вывод, что основным побудителем к научно-исследовательской деятельности является интеллектуальная составляющая, движущим кластером которой являются приобретение знаний и постижение истины.

Устойчивый характер мотиваторов ведущего кластера движущих сил работника, которые, по-видимому, формируются на ранних этапах развития личности, и их долгосрочный характер позволяют разработать некоторые рекомендации по работе с ними.

Во-первых, данную методику движущих сил мотивации можно рекомендовать использовать для диагностики склонности к научной деятельности ещё в вузе и на этапе поступления в аспирантуру. Уникальность методики позволит отбирать людей, искренне заинтересованных в научной карьере в долгосрочной перспективе, а не как способа избежать призыва в армию или решения других задач, связанных скорее с социальным статусом, чем с содержанием деятельности. Имеет смысл продолжать исследования в этом направлении для накопления данных и подтверждения верности выдвинутой гипотезы.

Во-вторых, методика «Движущие силы мотивации» также может быть использована компаниями-работодателями для выявления сотрудников, наиболее подходящих для привлечения к участию в собственных корпоративных научно-исследовательских проектах, так как эти сотрудники будут изначально мотивированы на такую деятельность, а участие в таких проектах может расцениваться ими как поощрение и доверие со стороны работодателя, способствуя повышению их мотивации и вовлечённости. Новизна предлагаемого решения позволит работникам осмыслить подходы к занятиям научной деятельностью, а работодателям управлять деятельностью научных работников.

В-третьих, развитие интеллектуальных умений сотрудников позволит организациям усилить творческую энергию сотрудников, которая направляет движущие силы, отливая их в определённую форму и снабжает достойной целью. При этом способность формулировать (сознательно или бессознательно) цели и способы их достижения зависит от самой личности, её уникальности, самосознания и контроля над собой. В то время как организация может поддерживать подход активного действия в проработанной системе коммуникации и передачи знаний. В отношении сотрудника, занимающегося научно-исследовательской и образовательной деятельностью, это поможет в раскрытии потенциала будущего учёного, расширении его мировоззрения, новом представлении о вещах для полноты и большей ценности.

Сопутствующие ведущему кластеру движущие силы могут способствовать правильному выбору места работника в организации. Такое понимание ведущих мотиваторов может представлять интерес для проектирования карьерных треков в организациях, где есть возможность помимо традиционных вертикальных (должностных) и горизонтальных (профессионально-экспертных) видов карьеры выделить ещё и научно-изобретательскую карьеру для сотрудников-исследователей, ориентированных на научную работу и инновации. Конкурентоспособность и эффективность организаций с точки зрения развития научной и инновационной деятельности является прямым следствием правильной расстановки кадрового состава, с пониманием мотивов каждого работника.

### Список источников

1. Подгайский А. Л. Пути адаптации крупного корпоративного бизнеса к условиям глобальной гиперконкуренции // Вестник МГЛУ. Сер. 3, История, философия, социология, экономика, культурология, политология. Минск: МГЛУ, 2023. № 22. С. 165-170. URL: <http://e-lib.mslu.by/handle/edoc/12655>.
2. Го Лишуан, Ду Ванюэ, Сюй Цзин. Критика глобального кризиса капитализма с позиции современных российских учёных // Век глобализации. 2024. № 1. С. 48-59. <https://doi.org/10.30884/vglob/2024.01.04>.
3. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с. ISBN 978-5-87818-602-5.
4. Родионова И. В. Практика формирования интереса к научным исследованиям у студентов экономического вуза // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 3. С. 238-247. URL: <http://e-koncept.ru/2017/770271.htm>.
5. Халиуллина А. Р., Рабцевич А. А. Мотивация труда в научно-исследовательских (проектных) организациях // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2. Ч. 3. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/02/47607>.
6. Парамонов А. Г. Инновационная деятельность по привлечению студентов к научной работе // Молодёжь и наука: реальность и будущее: материалы II Международной научно-практической конференции (г. Невинномысск, 3 марта 2009): в 9 томах / Том 1: Педагогика. Невинномысск: НИЭУП, 2009.
7. Костакова И. В., Белоусова (Григорьева) С. С. Психологическая основа профессиональной самореализации личности // Национальный психологический журнал. 2014. № 3(15). С. 80-85. <https://doi.org/10.11621/npj.2014.0310>.
8. Рахманкулова Н. Ф. О праве на счастье. Идеи Аристотеля для общества знания // Философия и общество. 2018. № 1. С. 58-76. URL: <https://www.researchgate.net/publication/342851258>.
9. Патутина Н. А., Кужель Е. С., Нефёдова Т. А. О взаимосвязи форм мотивирования и мотивационного профиля педагогов в образовательной организации // Вестник евразийской науки. 2021. Т. 13, № 6. URL: <https://esj.today/PDF/37ECVN621.pdf>.
10. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2022. № 7. С. 48-49. URL: <https://vestnikvvt.ru/ru/journal/article?id=1232>.
11. Орлова Л. Д. Стандарты корпоративной социальной ответственности бизнеса // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института. 2020. № 2(22). С. 58-63. EDN LTRSZX.
12. Шемяков А. Д., Конюшенко С. Г. Особенности и проблемы управления персоналом в системе государственной службы Донецкой Народной Республики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 25-35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296313>.

13. Gess-Newsome J., Taylor J., Carlson J., Gardner A.L., Wilson Ch.D., Stuhlsatz M.A.M. Teacher Pedagogical Content Knowledge, Practice, and Student Achievement // International Journal of Science Education. 2019. Vol. 41. Is. 7. P. 944-963. <https://doi.org/10.1080/09500693.2016.1265158>.

14. Sinclair M. The Pedagogy of 'Good' PhD Supervision: A National Cross-disciplinary Investigation of PhD Supervision. Canberra: Australian Government, Department of Education, Science and Training, 2004.

15. Gill T., Hoppe U. The Business Professional Doctorate as an Informing Channel: A Survey and Analysis // International Journal of Doctoral Studies. 2009. Vol. 4. P. 27-57. <https://doi.org/10.28945/44/> URL: <https://ijds.org/Volume4/IJDSv4p027-057Gill267.pdf>.

16. Гончаров А. С., Макарова О. С. Концептуальная сторона современного подхода к применению индивидуальной психологии личности Альфреда Адлера // Молодой учёный. 2020. № 35(325). С. 168-171. URL: <https://moluch.ru/archive/325/73296/>.

17. Рущицкая О. А., Кружкова Т. И., Фетисова А. В., Батракова С. И., Рущицкая О. Е. Мотивация персонала: содержание и значение для современной организации // Право и управление. 2024. № 3. С. 300-305. <https://doi.org/10.24412/2224-9133-2024-3-300-305>.

18. Евсеенко В. А. Методические подходы к оцениванию потенциала развития персонала // Научный журнал «Менеджер». 2023. № 3(105). С. 43-52. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10060638>.

19. Васильева М. Н., Лымарева О. А. Управление развитием трудового потенциала предприятия посредством мотиваторов труда сотрудников / Journal of Economy and Business. 2020. Vol. 11-1(69). С. 163-165. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10888>.

### **Информация об авторах**

А. А. Суворова – руководитель направления блока развития новых направлений бизнеса;

О. Ю. Грезнева – канд. пед. наук, доцент.

### **Information about the authors**

A. A. Suvorova – Lead Department Manager (New Business Development);

O. Yu. Grezneva – Ph.D. of Pedagogic Sciences, Associate Professor.

### **Вклад авторов**

Суворова А. А. – концепция исследования, написание исходного текста, итоговые выводы, доработка текста.

Грезнева О. Ю. – руководство, развитие концепции исследования, развитие методологии.

**Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.**

### **Contribution of the authors**

Suvorova A. A. – research concept, writing the draft, follow-on revision of the text, final conclusions.

Grezneva O. Yu. – scientific management, research concept development, methodology development.

**The authors declare no conflicts of interests.**

Статья поступила в редакцию 27.06.2025; одобрена после рецензирования 09.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 27.06.2025; approved after reviewing 09.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.