

УДК 159.9

DOI 10.25688/2223-6872.2020.36.4.6

## ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМНЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

**А. Б. Карпов,**Материа Медика Холдинг, Москва,  
*karpovab@yandex.ru,***М. В. Смирнова,**Материа Медика Холдинг, Москва,  
*khokhlovamv@gmail.com*

В статье приводится обзор наиболее значимых теорий, повлиявших на формирование подходов к изучению трудовой мотивации за последнее столетие. Представленный обзор теорий совмещает как психологические концепции, разработанные авторами с позиций психологии личности, социальной и возрастной психологии, так и разработки социологов и экономистов. Ряд приведенных теорий опирается на абстрактные представления о мотивации, другие — основаны на масштабных многолетних исследованиях практических аспектов трудовой мотивации.

На основании обзора базовых принципов каждой из приведенных теорий проведен системный анализ того, как менялся предмет изучения и как эволюционировало определение трудовой мотивации. По итогам сводного анализа эволюции понятия выявляется соответствие основных постулатов теорий особенностям исторического периода, в который они были разработаны: социально-экономическим процессам, этапам промышленного производства, развитию технологий. Выделено четыре этапа появления теорий трудовой мотивации. Отмечается, что с завершением последнего этапа акцент в изучении трудовой мотивации стал смещаться на поведенческие проявления мотивации в организации. Внимание исследователей стало методически переключаться на изучение удовлетворенности, лояльности и вовлеченности работников.

Ключевой идеей статьи является вывод о необходимости использования системного подхода в работе психолога в организации, позволяющего, с одной стороны, опираясь на разработки ученых в области трудовой мотивации, создавать наиболее эффективные механизмы, стимулирующие к высокой производительности, а с другой, — используя современные методы оценки вовлеченности, лояльности и удовлетворенности, — систему оценки и управления поведенческими проявлениями мотивации сотрудников. Рассматриваются перспективы изучения трудовой мотивации с позиций системной психологии.

*Ключевые слова:* трудовая мотивация; системный подход; системная психология; вовлеченность в работу; содержательные теории мотивации; процессуальные теории мотивации; организационная психология.

*Для цитаты:* Карпов А. Б., Смирнова М. В. Эволюция системных представлений о трудовой мотивации // Системная психология и социология. 2020. № 4 (36) С. 70–83. DOI 10.25688/2223-6872.2020.36.4.6

*Карпов Алексей Борисович*, кандидат психологических наук, магистр делового администрирования, директор департамента организационного развития и персонала научно-производственной фирмы «Материа Медика Холдинг», Москва.

E-mail: *karpovab@yandex.ru*

ORCID: 0000-0001-5437-3265

*Смирнова Маргарита Вячеславовна*, старший менеджер по персоналу научно-производственной фирмы «Материа Медика Холдинг», Москва.

E-mail: *khokhlovamv@gmail.com*

ORCID: 0000-0003-0671-439X

UDC 159.9

DOI 10.25688/2223-6872.2020.36.4.6

## EVOLUTION OF SYSTEM IDEAS ABOUT LABOR MOTIVATION

**A. B. Karpov,**

Materia Medica Holding, Moscow,  
*karpovab@yandex.ru,*

**M. V. Smirnova,**

Materia Medica Holding, Moscow,  
*khokhlovamv@gmail.com*

The article provides an overview of the most significant theories that have affected the formation of approaches to the study of labor motivation over the past century. The presented review of theories combines both psychological concepts developed by the authors from the position of personality psychology, social and age psychology, and the development of sociologists and economists. A number of these theories are based on abstract ideas about motivation, many of them take as a base large-scale long-term studies of practical aspects of work motivation.

Based on the review of the main principles of each of these theories, a systematic analysis of how the subject of study has changed and how the definition of work motivation has evolved is carried out. According to the results of a summary analysis of the evolution of the concept, the correspondence of the main postulates of the theories to the peculiarities of the historical period in which they were developed: socio-economic processes, stages of industrial production, and the development of technologies is revealed. There are 4 stages of emergence of labor motivation theories. It is noted that with the completion of the last stage, the focus in the study of labor motivation began to shift to behavioral manifestations of motivation in the organization. The attention of researchers gradually began to switch to the study of employee satisfaction, loyalty and engagement.

One of the key ideas of the article is the conclusion about the need for a systematic approach to the work of a psychologist in an organization, which allows on the one hand to create the most effective systems that stimulate high productivity, taking as a bases the development of scientists in the field of labor motivation and on the other hand — using modern methods of assessing engagement, loyalty and satisfaction — to create the system for evaluating and managing behavioral manifestations of employee motivation. The prospects of studying work motivation from the perspective of system psychology are considered.

*Keywords:* labor motivation; system approach; system psychology; involvement in work; meaningful theories of motivation; procedural theories of motivation; organizational psychology.

*For citation:* Karpov A. B., Smirnova M. V. Evolution of system ideas about labor motivation // Systems Psychology and Sociology. 2020. № 4 (36). P. 70–83. DOI: 10.25688/2223-6872.2020.36.4.6

*Karpov Alexey Borisovich*, PhD in Psychology, Executive Master of Business Administration, Head of organizational development and human resources department of the scientific and production company «Materia Medica Holding», Moscow, Russia.

E-mail: *karpovab@yandex.ru*

ORCID: 0000-0001-5437-3265

*Smirnova Margarita Vyacheslavovna*, senior HR manager of the scientific and production company «Materia Medica Holding», Moscow, Russia.

E-mail: *khokhlovamv@gmail.com*

ORCID: 0000-0003-0671-439X

## Введение

Современное устройство общества и постоянные изменения в различных сферах: повышение темпа принятия решений и их реализации, появление новых видов деятельности, трансформация многих привычных действий, рост ценности интеллектуального труда и в то же время переход к масштабному использованию искусственного интеллекта, зачастую взамен человеческого, — задают новые ориентиры, меняют систему ценностей, влияют на мотивационную сферу во всех направлениях, особенно профессиональном [1]. В психологических исследованиях теме мотивации деятельности принадлежит ведущая роль, что имеет огромное значение не только для развития теоретических положений, но и для решения многих практических задач [9: с. 26].

Несмотря на многовековую историю изучения мотивации человека, проблема трудовой мотивации стала интересовать исследователей лишь в начале XX века. Однако к сегодняшнему дню именно данный вопрос приобрел наибольшую актуальность и поиск наиболее эффективной системы мотивации сотрудников с каждым годом становится все более важной задачей особенно для организационной психологии [6].

Современная организация максимально персонализирована с точки зрения подхода к созданию условий труда и мотивирующих систем для сотрудников. Эффективная система мотивации, представляющая собой комплекс связей сотрудников и компании, должна учитывать как специфику деятельности, так и соотношение потребностей работника и целей бизнеса. В этом случае можно достигнуть максимальной заинтересованности и результативности сотрудников, которые обеспечат экономические результаты компании.

При разработке системы мотивации сотрудников необходимо учитывать теоретическую базу, которая представлена большим разнообразием подходов представителей разных школ и даже научных областей. Некоторые теории трудовой мотивации уходят корнями в экономику — практики менеджмента или теории управления; часть подходов,

благодаря развитию психологической науки, является проекцией в профессиональную деятельность существующих в психологии личности концепций мотивации. Ряд теорий основаны на выводах, полученных в ходе масштабных исследований, другие — на абстрактных представлениях авторов о природе трудовой мотивации. Все это привело к тому, что существующие на сегодняшний день подходы к трудовой мотивации разрознены и с разных позиций объясняют данное явление [11].

Наиболее популярной в организационной психологии стала классификация, подразделяющая теории трудовой мотивации на содержательные и процессуальные. Каждая категория обосновывает мотивацию с точки зрения либо процессов, влияющих на мотивацию, либо со стороны внутренних потребностей и мотивов, направляющих деятельность человека.

Содержательные теории мотивации делают акцент на исследовании и объяснении того, что стимулирует работника и каковы мотивы его действий. Подобные теории сформулированы в начале XX века идеологами школы научного менеджмента — Г. Эмерсоном, Ф. Тейлором, Г. Ганттом. Они предложили использовать прогрессивную заработную плату для повышения мотивации сотрудников. Позже в «школе человеческих отношений», в которой сформировались теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда и К. Альдерфера, главенствующая роль отводилась внутренним потребностям, которые определяют поведение человека, направленное на достижение целей.

После содержательных свое развитие получили процессуальные теории, которые в большей степени изучают влияние различных факторов среды на мотивацию. Наиболее значимыми процессуальными теориями являются теория справедливости Дж. С. Адамса, теории В. Врума, Х. Хеккаузена, Д. Аткинсона, а также теория Л. Портера и Э. Лоулера. Все они анализируют распределение человеком усилий, а также выбор поведенческого способа для достижения различных целей. Авторы процессуальных теорий не оспаривают наличие потребностей, но считают, что

поведение во многом предопределено ожиданиями, в том числе ожиданиями вознаграждения и возможных последствий.

В классификации Х. Шольца [36: с. 324] существует еще одна группа теорий трудовой мотивации, которые исходят из принадлежности работника к определенному мотивационному типу, который устанавливается исходя как из мотивов и потребностей конкретного человека, так и из его отношения к работе. Среди них выделяются ХУ-теория Д. Мак-Грегора, теория Z У. Оучи, типология работников В. Герчикова.

Каждая из названных групп теорий трудовой мотивации обладает как достоинствами, так и недостатками. Содержательные теории обладают низким уровнем динамичности. Учитывая один или несколько факторов, такие теории не способны прогнозировать направление формирования трудовой мотивации. Процессуальные — слишком фиксируются на линейной зависимости мотивации от субъективного восприятия полученного результата и не учитывают все многообразие внутренних стимулов, воздействующих на работника в процессе деятельности. Теории, основанные на образе работника, гипертрофируют отдельные поведенческие проявления сотрудника до характеристик того или иного типа, а соотнесение с определенной группой работников временами напоминает присвоение ярлыков. Тем не менее, несмотря на эти недостатки, знание всех групп теорий важно для понимания того, что мотивирует людей к высокой производительности в их трудовой деятельности.

### Теории трудовой мотивации XX века

Основные принципы системы целесообразности, которые способны мотивировать сотрудников и обеспечить максимальную производительность труда, были сформулированы Г. Эмерсоном в 1911 г. [24: с. 36]. К ним он относил правила планирования работы: нормирование операций, четкие инструкции и постановку задачи, дисциплину и регулярную обратную связь. Высокие результаты, по мнению автора, достигаются не повышением, а сокращением усилий за счет создания

таких условий, которые дают возможность сотруднику производить гораздо больше.

Проведя ряд организационных экспериментов, Ф. Тейлор пришел к выводу, что денежное стимулирование — основа высоких производственных показателей. В случае, когда результаты труда непосредственно влияют на материальное вознаграждение, сотрудники максимально заинтересованы в своей деятельности. Главной в управлении предприятием была идея об участии в развитии и управлении специально подготовленных менеджеров, а не только тех, кто управляет по праву собственности. Автор считал, что «главнейшей задачей управления должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника» [38: с. 135].

В отечественной науке в 20-е гг. XX века появляется теория трудовых установок, автором которой является А. Гастев. Согласно его концепции, мотивация рассматривается через понятие энтузиазма людей советского времени [3: с. 267]. Данный подход подразумевает существование мотивов, апеллирующих к высшим человеческим ценностям, таким как энтузиазм, долг, совесть. С точки зрения трудовой мотивации очень показательны стремления к досрочному выполнению плана, социалистическим соревнованиям.

В 1924–1932 гг. проводились так называемые хоторнские эксперименты на чикагских заводах Hawthorne Works. В исследованиях участвовали около 30 тысяч рабочих на заводе электротехнических изделий. Суть данного исследования заключалась в изучении влияния условий труда на показатели эффективности деятельности. Э. Мэйо пришел к выводу: производительность зависит от субъективного восприятия сотрудником существующих условий труда в большей степени, чем от объективных условий труда [29: с. 156]. Благодаря этим положениям появилась так называемая школа человеческих отношений, в которую заложены следующие идеи:

- «трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не материальными стимулами, призванными удовлетворять

преимущественно базовые потребности работников;

- важнейшая детерминанта высокой эффективности труда — удовлетворенность работой, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), внимание руководителей к своим подчиненным, интересную и разнообразную работу;

- большое значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, установление коммуникаций между руководителями всех уровней и подчиненными»<sup>1</sup> [2].

Начиная с ранних идей А. Н. Леонтьева 1940-х гг. в советской психологии под руководством ученого активно развивается теория деятельности. Полный ее вариант представлен в поздних работах Леонтьева о видах и значении мотивов, опубликованных в 1970-х гг. Автор теории деятельности и ее последователи в своих разработках учли опыт других теорий и школ: бихевиоризма, психоанализа, гештальтпсихологии. Основным тезисом стало то, что не сознание определяет бытие, а, наоборот, бытие, деятельность человека определяют его сознание. Потребности служат источником мотивации. Они обуславливают нужду во внешнем предмете, при встрече с которым происходит опредмечивание потребности и создается мотив целенаправленной деятельности. Мотив проявляется в способности побуждать и направлять деятельность [7: с. 94]. Важной ролью мотива является также функция смыслообразования, т. е. наполнение деятельности личностным смыслом.

В 40-е гг. XX века существенный вклад в развитие теории мотивации внес Дэвид Макклелланд, создавший теорию потребностей [30: с. 532]. Мотивация рассматривается с точки зрения выраженности одной из трех потребностей:

- власти (проявление влияния),
- успеха (процесс доведения работы до успешного завершения, не признание),

- причастности (обширные возможности социального общения).

Последователь и соратник Д. Макклелланда, Джон Аткинсон, изучавший природу человеческой мотивации, достижений и поведения в начале 1950-х гг. развил его идеи [22]. В своих исследованиях он выявил следующую закономерность: испытуемые, демонстрировавшие высокий уровень потребности в достижении, добивались большего, чем люди с низким уровнем этой потребности. Вторые были довольны тем, что им удалось избежать неудачи. Д. Аткинсон выделил стремление к успеху и стремление к избеганию неудач как основные факторы, определяющие ситуационную или диспозиционную мотивацию.

К середине века развиваются идеи о типологии сотрудников по их мотивации. Для наибольшей мотивации каждого типа к эффективной работе необходим соответствующий стиль управления и взаимодействия. Так, с точки зрения Д. Мак-Грегора, сотрудники делятся на два типа: сотрудники-Х и сотрудники-У [31: с. 191]. Первые не демонстрируют высокий уровень ответственности и работают преимущественно либо из-за денег, либо из страха перед некими угрозами. Для них необходим тотальный контроль. Вторые обладают высоким уровнем ответственности, им важно ощущать свою значимость для организации, необходимо обладать определенным уровнем свободы и полномочий при выполнении работы.

Спустя четыре десятилетия, идеи о типологии сотрудников по их мотивации развил В. И. Герчиков, создавший типологическую модель трудовой мотивации [4: с. 32]. Данный подход базируется на существовании устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах. Модель, прежде всего, решает управленческие задачи и основана на предположении о подразделении сотрудников в зависимости от их мотивации на пять основных типов: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный. Мотивация представлена двумя противоположностями — достижением и избеганием. А трудовое поведение, в свою очередь, может быть активным и конструктивным или пассивным и деструктивным с точки зрения организации.

<sup>1</sup> Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. М.: Управление персоналом, 2007. С. 62–63. URL: <https://b-ok.global/book/2932528/c52fca> (дата обращения: 26.12.2020).

Одной из самых известных и распространенных моделей мотивации является иерархия потребностей А. Маслоу [28]. Согласно его представлениям, мотивация определяется удовлетворенностью соответствующих потребностей. Потребности человека являются элементами иерархической структуры, где на первой ступени находятся физиологические, а далее располагаются потребности в безопасности, принадлежности и любви, признании. Наивысшую ступень занимает потребность в самоактуализации. Данная модель претендовала на объяснение процессов мотивации, охватывающих не только трудовую деятельность человека. Основная ее идея в том, что большая часть человечества не может реализовать потребности высшей природы без удовлетворения потребностей низшей.

Развивая концепцию А. Маслоу, Ф. Герцберг разработал двухфакторную модель мотивации [26: с. 15]. В своих исследованиях он уделял большое внимание факторам трудовой мотивации, которые подразумевают некоторую иерархию и последовательность. Факторы, влияющие на производственную деятельность человека, были разделены на две группы:

- гигиенические (удерживающие): административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с руководством, коллегами, подчиненными;
- мотивирующие: содержание работы, достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Одной из наиболее значимых теорий XX века является теория Хайнца Хекхаузена. Автор предлагает рассматривать процессы мотивации относительно ее побудительных аспектов, которые могут проявлять себя через предвосхищение возможного достижения целей. Каждое действие включает в себя некую точку невозврата при переходе от постановки цели к ее реализации. На этом этапе принимается окончательное решение, и вся энергия направляется на единственно важную цель. Эта цель уже неоспорима, она определяет будущие действия, а альтернативные цели отвергаются [17: с. 326]. При возникновении барьеров человек активизирует волю, которая включается в мотивационный процесс,

направляющий к реализации деятельности. Модель «Рубикон» является фазовой моделью действий, так как обосновывает последовательность четырех фаз: 1) выбор; 2) оценка действий после их завершения; 3) целеполагание; 4) выполнение действий.

С позиции процессуального подхода наиболее значимыми в 60-е гг. XX века считаются теории, которые рассматривают мотивацию с точки зрения ожидания и оценки возможного результата и последствий деятельности. Так, С. Адамс сформулировал теорию справедливости, согласно которой устойчивость мотивации определяется как баланс или дисбаланс вклада в работу и получаемого вознаграждения [19]. Автор считал, что именно справедливость оценки действий и их результатов по сравнению с прошлыми периодами в большей степени влияет на мотивацию.

В этом же направлении рассуждал В. Врум, предложивший теорию ожиданий [39: с. 127], согласно которой мотивация определяется как произведение следующих переменных:

- предвосхищение ожидаемых итогов;
- ожидание последующего вознаграждения;
- валентность (ценность полученного вознаграждения).

Развивают идеи Врума и Адамса о сущности трудовой мотивации Э. Портер и Э. Лоулер. В их комплексной теории мотивации говорится о наличии переменных, от которых зависят результаты трудовой деятельности [33: с. 58]. Степень выраженности усилий зависит от осознания человеком ценности ожидаемого вознаграждения. Самоуважение и удовлетворенность результатами появляются при достижении цели, которые будут проявляться в дальнейшем при возникновении похожих ситуаций. Удовлетворенность, в свою очередь, оказывает влияние на восприятие работником трудовых ситуаций.

Разработавший теорию целеполагания Э. Локк предлагает рассматривать мотивацию в качестве внутреннего процесса, регулирующего поведение человека в зависимости от выбранной стратегии достижения целей [27]. В 1970-х гг. К. Альдерфер предлагает свою теорию мотивации, утверждая, что все потребности людей могут быть распределены

в отдельные группы и эти потребности имеют определенную иерархию. Согласно гипотезе Альдерфера, существует всего три группы потребностей: экзистенциальные, или потребности существования (Existence), социальные, или потребности связи (Relatedness), а также развития (Growth). По первым буквам названия каждой потребности данную теорию мотивации еще называют ERG-теорией. Автор предполагает, что чем менее удовлетворены потребности любого из уровней, тем сильнее они проявляются. В том случае, когда потребности более низкого уровня удовлетворены, то начинают активно проявлять себя потребности следующего уровня [21: с. 114].

В последующие годы больше внимания уделяется разработке подходов к трудовой мотивации с точки зрения баланса корпоративных и индивидуальных целей. П. Сенге считал, что мотивация сотрудника проявляется и определяется постоянным процессом профессионального самосовершенствования, обучения и развития. Корпоративная культура и система мотивации, по мнению автора, должны поощрять творческий подход, инициативность, желание сотрудников развиваться, поддерживать ценности организации. Обучение становится не эпизодическим, а постоянным явлением, сопровождающим жизнь сотрудников и культуру компании, трансформируя ее в самообучающуюся [37: с. 226].

В 1981 г. У. Оучи, создатель теории Z, сформулировал идею о том, что мотивация определяется именно сбалансированным соотношением корпоративных и индивидуальных целей. Главной задачей организации становится приведение в соответствие целей работников корпоративным целям. В данной теории одной из наиболее важных ценностей является трудовой коллектив [32].

В 1983 г. В. Магун сформулировал теорию на основе идеи о совершенствовании субъекта. Благополучие человека проявляется через сохранение и развитие. Автор говорил об амбивалентности действий человека, в которых есть как полезные, так и вредные свойства, выступающие в качестве платы за первые. Итоговая ценность события равна соотношению пользы и вреда. Новая потребность возникает после удовлетворения предыдущей

и является ценой ее удовлетворения. В теории обозначены четыре группы возможных цен: энергетические затраты; временная фрустрация потребности; конфликт между индивидуальными и социальными потребностями; отказ от одной потребности ради другой в результате ограниченности ресурсов [10: с. 47; 62–63].

Определяя мотивацию, побуждающую человека не только к трудовой, но и к другим видам деятельности, В. А. Ядов охарактеризовал ее как соотношение установок трех уровней — от ежедневного, предметного до ценностно-идеологического [18]. В. А. Ядов является автором диспозиционной модели личности, одна из центральных идей которой заключается в том, что в соответствии с временными рамками потребностей индивида возникают три типа диспозиционных образований: элементарные установки; социальные фиксированные установки; ценностные ориентации.

Один из создателей организационной психологии Э. Шейн в 1985 г. разработал комплексную модель мотивации, описывающую уникальное сочетание переменных факторов. Кроме того, он выдвинул предположение о заключении негласного психологического контракта, формирующегося в процессе взаимодействия руководителя и работника [35: с. 337]. Такой контракт подразумевает наличие ожиданий у руководителя в отношении результатов трудовой деятельности работника и вознаграждения со стороны сотрудника. Важно, чтобы психологический контракт интерпретировался обеими сторонами одинаково.

В 1990 г. Х. Рамперсад разработал систему сбалансированных показателей для объяснения природы трудовой мотивации [34: с. 153]. В данной теории ведущая роль отводится не столько внешней, сколько внутренней мотивации работника, которая состоит из четырех групп: здоровье и душевное состояние; отношения с другими людьми; знания и обучение; финансы.

Так называемый мотивационный комплекс, т. е. набор причин, формирующих мотив трудовой деятельности, был предложен А. А. Литвинюком в 1997 г. В рамках данного подхода мотивы, определяющие

поведение работника в трудовом коллективе, подразделены на пять групп, включающих мотивы безопасности подчинения, приобретения, энергосбережения, удовлетворения. Влияние мотивов, принадлежащих к разным группам, на трудовую деятельность работника зависит от ряда внешних и внутренних обстоятельств и не является постоянным. Если сила разных мотивов равна, доминирует тот, который может быстрее реализоваться [8: с. 276].

Суть трудовой мотивации исследовали Ш. Ричи и П. Мартин: под ней они понимали удовлетворение потребностей сотрудника в процессе работы [14: с. 162]. Когда работник высоко мотивирован, это отражается на его рабочем поведении: он думает и действует должным образом, меньше отсутствует на работе, больше проявляет инициативу, меньше жалуется. Отсюда проистекает задача менеджера — определить, что мотивирует его подчиненных. Критериями для анализа стали выделенные двенадцать факторов — потребностей человека, которые формируют его мотивационный профиль. На основе этих факторов авторы создали оригинальную методику оценки трудовой мотивации, широко используемую во многих организациях по сегодняшний день.

### Этапы эволюции представлений о трудовой мотивации

Анализируя сводную таблицу представлений о трудовой мотивации в различных теориях, можно проследить как эволюционировали сами теории и выделить этапы формирования подходов и школ, изучавших данную проблему. Примечательно, что многообразные теории появлялись неравномерно, группируясь по определенным временным периодам. Начало каждого из них было связано, прежде всего, с развитием экономических процессов, изменением форм организации труда, появлением новых технологий, т. е. с перестройкой экономического и технологического контекста развития производственных систем [16]. Каждый из периодов не только определял подходы к управлению работниками, но и формировал определенный социальный заказ по разработке наиболее эффективных теорий трудовой мотивации.

Первый период — с 1911 по 1932 г. — этап индустриального подъема, развития массового производства, основанного на разделении труда, становление конвейерного производства, распространение электричества. В это время идет активное наращивание

Таблица

Представления о трудовой мотивации в разных теориях

Год	Автор	Тип теории	Определение трудовой мотивации (ТМ)
1911	Г. Эмерсон	содержательная	ТМ и производительность сотрудника регулируются с помощью четких рабочих регламентов
1912	Ф. Тейлор	содержательная	ТМ определяется адекватностью денежного вознаграждения
1923	А. К. Гастев	содержательная	ТМ проявляется через приверженность высоким командным целям
1927–1932	Э. Мэйо	содержательная	ТМ сотрудника зависит от субъективной оценки условий труда
1940–1970-е	А. Н. Леонтьев	содержательная	ТМ управляют потребности через опредмеченные мотивы деятельности
1940-е	Д. Макклелланд	содержательная	ТМ определяется выраженностью одной из потребностей рабочей деятельности: власти, успеха, причастности
1943	А. Маслоу	содержательная	ТМ определяется удовлетворенностью потребностей разных уровней
1948–1953	Д. Аткинсон	процессуальная	Стремление к успеху и стремление к избеганию неудач — движущая сила ТМ
начало 1950-х	Д. Мак-Грегор	личностная	ТМ зависит от подбора соответствующих типу сотрудников стимулов
1959	Ф. Герцберг	содержательная	ТМ управляется факторами рабочей деятельности



Год	Автор	Тип теории	Определение трудовой мотивации (ТМ)
1960-е	Х. Хекхаузен	процессуальная	ТМ зависит от восприятия возможностей достижения целей и привлекательности последствий
1963	С. Адамс	процессуальная	ТМ зависит от оценки соотношения предполагаемого вознаграждения и затраченных усилий
1964	В. Врум	процессуальная	ТМ опирается не только на справедливость в оценке соотношения усилий и поощрения, но и валентность — ценность вознаграждения
1968	Л. Портер, Э. Лоулер	процессуальная	ТМ определяется удовлетворением — качественным показателем ценности вознаграждения, результатом сочетания внутренних потребностей и внешних стимулов
1968	Э. Локк	процессуальная	ТМ — внутренний процесс, регулирующий поведение в зависимости от выбранной стратегии достижения целей
1970-е	П. Сенге	процессуальная	ТМ определяется наличием систем постоянного обучения и профессионального развития
1972	К. Альдерфер	содержательная	ТМ зависит от того, как реализованы потребности в одной из трех групп: чем менее они удовлетворены, тем сильнее они проявляются
1981	У. Оучи	личностная	ТМ формируется в результате баланса индивидуальных и корпоративных целей, подходящего определенному типу сотрудников
1983	В. С. Магун	содержательная	ТМ зависит от потребностей, удовлетворение которых несет амбивалентный эффект — пользу и вред одновременно
1983	В. А. Ядов	содержательная	ТМ определяется балансом между тремя уровнями установок — от ежедневного предметного до ценностно-идеологического
1985	Э. Шейн	процессуальная	ТМ — результат многих факторов, в комплексе влияющих на ожидания работника. Необходимо единое понимание работником и руководителем условий психологического контракта
1990	Х. Рамперсад	процессуальная	ТМ определяется последовательной реализацией системы индивидуальных сбалансированных показателей
1993	В. И. Герчиков	личностная	ТМ зависит от профессионального типа сотрудника и управляется соответствующим для типа подходом руководства
1997	А. А. Литвинюк	процессуальная	ТМ — отражение одной из пяти выделенных автором групп мотивов. Если выражены на одном уровне несколько, доминирует тот, который может быстрее реализоваться
1998	Ш. Ричи, П. Мартин	процессуальная	ТМ является проявлением индивидуального профиля удовлетворенности 12 факторами трудовой деятельности

промышленного производства в США, Западной Европе и Советском Союзе. В исследованиях мотивации доминирует подход научной организации труда, который выражает в теориях трудовой мотивации этого периода запрос организаций на поиск способов повышения производительности труда.

Второй период — послевоенные годы, 1943–1954 гг. — восстановление экономики европейских стран, создание ядерного

оружия, гонка вооружений, развитие энергетики, подготовка к освоению космоса. В это же время активно развивались поведенческие науки — психология и социология, — в рамках которых создавались новые подходы к мотивации. В теориях трудовой мотивации этого времени основной акцент делается на внутренних потребностях сотрудника, на их совпадении с предлагаемыми организацией условиями и стимулами. Этот период —

время активного развития содержательных теорий мотивации, подчеркивающих высокую роль личности работника в результативности организации.

Третий период — с 1960 по 1972 г. — пик развития процессуальных теорий мотивации. Теории данного этапа представляют процесс трудовой мотивации как последовательность действий, способствующих достижению цели. Субъективная оценка справедливости и адекватности цели и способов ее достижения, внутренняя удовлетворенность работника становятся ключевыми параметрами. В это время происходит технологическое совершенствование промышленности — активное использование электроники и информационных технологий для автоматизации производства, происходит переосмысление взаимосвязи общества и технологий. В мире активно развиваются транснациональные компании, растет число развивающихся стран, происходит углубление внешнеэкономических связей.

Четвертый период — 1981–1998 гг. — время появления Интернета, развития биотехнологии и информационных технологий. В экономике начинают появляться идеи о социальной ответственности производства, растет число экологических требований к предприятиям, акцент смещается на этическую составляющую деятельности организаций. В теориях мотивации этого периода доминирует социальный компонент: личность работника уже не рассматривается как отдельный элемент производственной деятельности, учитываются взаимоотношения сотрудника и окружающего социума — организации, баланс и взаимное совпадение их потребностей и ожиданий. На данном этапе эволюции теорий трудовой мотивации разработка принципиально новых подходов завершается, изучение трудовой мотивации переходит на новый уровень.

Подводя итог обзору наиболее значимых исследований трудовой мотивации, можно резюмировать, что ни одна из перечисленных теорий не отвечает в полной мере на вопрос о наличии, отсутствии или степени выраженности мотивации работника в производственной деятельности [5]. Каждая

из существующих теорий, выявляя и обосновывая индивидуальные особенности мотивации, не дает конкретных рекомендаций, как создать единые для всех работников механизмы повышения эффективности трудовой деятельности. Очевидно, что разработанным теориям не хватает системности в объяснении природы мотивации, ее взаимодействия со свойствами личности, с прошлым опытом и будущими возможностями.

### Современное состояние проблемы трудовой мотивации

В последние двадцать лет динамично развивается направление, часто называемое современными системами мотивации. Их не делят на процессуальные и содержательные, главный вопрос этих систем — возможность практического применения знаний о мотивации для повышения эффективности деятельности компании. В центре внимания исследователей теперь не внутренний конфликт мотивов сотрудника, а поведенческие аспекты работника в организации, то, какие усилия он готов прикладывать ради успеха компании<sup>2</sup>. Предметом изучения последовательно становятся такие поведенческие проявления трудовой мотивации, как удовлетворенность, лояльность и вовлеченность.

С начала 1990-х гг., отталкиваясь от мотивационных теорий, в основе которых лежал принцип удовлетворения потребностей, все большую популярность стали приобретать исследования удовлетворенности сотрудников работой. Основная идея состояла в том, что чем больше человек доволен своей работой, тем лучше он работает. Однако позднее было установлено, что удовлетворенность сама по себе не влияет на стремление повысить качество выполняемой работы; вполне возможно, что, наоборот, сотрудник удовлетворен работой, так как она высоко оплачивается, дает

<sup>2</sup> Global Human Capital Trends 2017: The new organization — Different by Design. 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> (дата обращения: 11.12.2020).

возможность пользоваться льготами, в компании — дружный коллектив, а сам сотрудник может заниматься в рабочее время посторонними видами деятельности (например, хобби), в которые он больше вовлечен [13].

Следующим этапом стало изучение лояльности. Лояльность персонала — характеристика, определяющая корпоративную идентичность сотрудников ценностям и целям организации, а также способов их достижения, прозрачность своих мотивов для работодателя [12]. Изучение лояльности было направлено на выявление группы риска — сотрудников, которые потенциально могут покинуть организацию в ближайшее время; при этом, насколько эффективно работает оставшееся лояльное большинство, данные исследования не показывали.

На этом фоне возможность изучать факторы, стимулирующие сотрудников не просто исполнять должностную инструкцию, а быть ответственными, причем неформально, проявлять инициативу, стремиться в своей работе к выдающимся результатам, быстро стала востребованной [20; 23]. С 2005 г. становятся популярными исследования вовлеченности сотрудников организаций, главной задачей которых стало изучение факторов, стимулирующих сотрудников стремиться в своей работе к выдающимся результатам [25: с. 166]. Объединяющим в этих исследованиях стало понимание того, что управление вовлеченностью подразумевает не только совершенствование условий труда и системы вознаграждения и поощрения, но и работу с индивидуальностью сотрудника, источниками его внутренней мотивации.

Для полноценной разработки вопроса мотивации необходимо достаточное теоретическое основание, выстроенное на базе объективных критериев. В этой связи возрастающий интерес вызывает системно-психологический анализ мотивации, базирующийся на объективных теоретических критериях, не зависящих от субъективной интерпретации. В рамках системной психологии мотивация рассматривается с учетом ее исходного дуализма, возникающего вследствие сочетания

двух видов информационных систем — биологической и социальной. Как для биологической, так и для социальной мотивации выделяются макро- и микроуровень, а также учитывается направленность системообразования либо на развитие, либо на увеличение меры упорядоченности значимой для человека системы. На основе сочетания тенденций и уровней выделяется четыре вида биологической мотивации: витальная, репродуктивная, альтруистическая, мотивация самосохранения — и четыре вида социальной: нравственная, познавательная, мотивация самореализации и защиты «Я» [15: с. 140].

### Заключение

В заключение можно резюмировать, что при изучении трудовой мотивации, прежде всего, затрагивается взаимосвязь личных целей и потребностей человека и соответствующих целей и практик компании, содержания работы. Трудовая мотивация выступает связующим звеном между целями организации и целями работников. Очевидно, что позитивная мотивация сотрудника положительно влияет на его деятельность и, как следствие, способствует росту прибыли компании. Таким образом, трудовая мотивация — это всегда двусторонний процесс, который сопровождается поведенческими проявлениями сотрудника — вовлеченностью, удовлетворенностью и лояльностью.

Наиболее перспективным направлением изучения трудовой мотивации является методологический подход, разработанный в рамках системной психологии. Оптимальным для использования в практике психолога в организации можно считать комбинацию методов и моделей из разных теорий трудовой мотивации, а для оценки эффективности мотивационных мер необходимо создавать и развивать систему управления вовлеченностью работников как наиболее значимого и показательного поведенческого проявления трудовой мотивации.

Литература

1. **Базаров Т. Ю., Карпов А. Б.** Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании) // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 106–120.
2. **Бурганова Л. А., Савкина Е. Г.** «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента // Вестник экономики, права и социологии. 2007. № 3. С. 91–103.
3. **Гастев А. К.** Как надо работать: практическое введение в науку организации труда / под общ. ред. Н. М. Бахраха [и др.]. 3-е изд. М.: URSS: Либроком, 2011. 478 с. (Советский производственный менеджмент).
4. **Герчиков В. И.** Мотивация, стимулирование и оплата труда: учеб. пособие. М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2004. 110 с.
5. **Ильин Е. П.** Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011. 508 с.
6. **Карпов А. Б.** Вовлеченность в работу — показатель трудовой мотивации сотрудников // Системная психология и социология. 2018. № 3 (27). С. 74–83.
7. **Леонтьев А. Н.** Деятельность. Сознание. Личность. М.: Смысл; Академия, 2005. 345 с.
8. **Литвинюк А. А.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. для бакалавров. М.: Юрайт, 2019. 398 с.
9. **Ломов Б. Ф.** Методологические и теоретические проблемы психологии: монография. М.: Директ-Медиа, 2008. 1174 с.
10. **Магун В. С.** Потребности и психология социальной деятельности личности. Л.: Наука: Ленингр. отд-ние, 1983. 176 с.
11. **Мазняк И. О.** Теоретические представления о трудовой мотивации: анализ основных концепций // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2006. № 1 (9). С. 20–23.
12. **Морозов В. В.** Показатели мотивации в формировании лояльности персонала: пример исследования // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. Психофизиология. 2010. № 27 (203). С. 56–62.
13. **Онучин А. Н.** Изучение вовлечения // The Human Resources Times. 2013. № 24. С. 29–35.
14. **Ричи Ш., Мартин П.** Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
15. **Рыжов Б. Н.** Системная психология. М.: Т8 Издательские Технологии, 2017. 356 с.
16. **Скворцов В. Н., Маклакова Е. А.** Трудовая мотивация работников в современных условиях // Вестник ЛГУ им. А. С. Пушкина. 2013. № 1. С. 54–68.
17. **Хекхаузен Х.** Мотивация и деятельность. СПб.: Питер, 2003. 859 с.
18. **Ядов В. А.** Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции // Социологические исследования. 1983. № 3. С. 50–62.
19. **Adams J. S.** Inequality in social exchange // Advanced Experimental Psychology. 1965. № 62. P. 335–343.
20. **Albrecht S. L., Bakker A. B., Gruman J. A., Macey W. H., Saks A. M.** Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2015. № 2 (1). P. 7–35. DOI:10.1108/JOEPP-08-2014-0042
21. **Alderfer C. P.** Existence, relatedness, and grows: human needs in organizational settings. New York; London: Collier-Macmillan, 1972. 198 p.
22. **Atkinson J. W., Litwin G. H.** Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure // The Journal of Abnormal and Social Psychology. 1960. № 60 (1). P. 52–63.
23. **Breevaart K., Bakker A. B., Demerouti E.** Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance // Journal of Organizational Behavior. 2016. № 37. P. 309–325. DOI:10.1002/job.2041
24. **Emerson H.** Efficiency as a basis for operations and wages. New York: Engineering Magazine, 1911. 112 p.
25. **Gagne M.** The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. New York: Oxford University Press, 2014. 600 p. DOI: 10.1177/1475725715584700
26. **Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B.** The motivation to work. New York: Wiley, 1959. 157 p.
27. **Locke E. A.** Toward a theory of task motivation and incentives // Organizational Behavior and Human Performance. 1968. № 3 (2). P. 157–189.

28. **Maslow A. H.** A theory of human motivation // *Psychological Review*. 1943. № 50 (4). P. 370–396.
29. **Mayo E.** The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillan Company, 1934. 171 p.
30. **McClelland D. C.** Personality. New York: William Sloane Associates, 1951. 686 p.
31. **McGregor D.** The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
32. **Ouchi W. G.** Theory Z corporations: Straddling US and Japanese molds // *Industry Week*. 1981. № 209 (3). P. 48–54.
33. **Porter L. W., Lawler E. E.** Managerial attitudes and performance. Homewood: R. D. Irwin, 1968. 209 p.
34. **Rampersad H. K.** The personal balanced scorecard: the way to individual happiness, personal integrity and organizational effectiveness. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2006. 216 p.
35. **Schein E. H.** Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 438 p.
36. **Scholz Ch.** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 1993. 940 p.
37. **Senge P. M.** The fifth discipline: the art & practice of the learning organization. New York: Currency doubleday, 1991. 306 p. DOI: 10.1002/pfi.4170300510
38. **Taylor F. W.** The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
39. **Vroom V. H.** Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

### References

1. **Bazarov T. Yu., Karpov A. B.** Faktory` trudovoj motivacii sovremennogo rabotnika (na primere rossijskoj farmacevticheskoj kompanii) [Factors of labor motivation of a modern employee (using the example of a Russian pharmaceutical company)] // *Organizacionnaya psixologiya* [Organizational psychology]. 2020. T. 10. № 1. P. 106–120.
2. **Burganova L. A., Savkina E. G.** «Chelovecheskie otnosheniya»: uroki Xotornskogo e`ksperimenta [“Human relations”: lessons from the Hawthorne experiment] // *Vestnik e`konomiki, prava i sociologii*. 2007. № 3. P. 91–103.
3. **Gastev A. K.** Kak nado rabotat` : prakticheskoe vvedenie v nauku organizacii truda [How to work. Practical introduction to the science of labor organization] / pod obshh. red. N. M. Baxraxa [i dr.]. 3-e izd. (Sovetskij proizvodstvenny`j menedzhment). M.: URSS: Librom, 2011. 478 s.
4. **Gerchikov V. I.** Motivaciya, stimulirovanie i oplata truda: ucheb. posobie [Motivation, incentives and remuneration. Tutorial]. M.: Izd-vo GU VShE`, 2004. 110 p.
5. **Il'in E. P.** Motivaciya i motivy` [Motivation and motives]. SPb.: Piter, 2011. 508 p.
6. **Karpov A. B.** Vovlechenost` v rabotu — pokazatel` trudovoj motivacii sotrudnikov [Engagement in work — an indicator of employee labor motivation] // *Sistemnaya psixologiya i sociologiya* [Systems psychology and sociology]. 2018. № 3 (27). P. 74–83.
7. **Leont`ev A. N.** Deyatel`nost`. Soznanie. Lichnost` [Activity. Consciousness. Personality]. M.: Smy`sl, Akademiya, 2005. 345 p.
8. **Litvinyuk A. A.** Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel`nosti. Teoriya i praktika: uchebnik dlya bakalavrov [Motivation and stimulation of work activity. Theory and practice: a textbook for bachelors]. M.: Yurajt, 2019. 398 p.
9. **Lomov B. F.** Metodologicheskie i teoreticheskie problemy` psixologii: monografiya [Methodological and theoretical problems of psychology: monograph]. M.: Direkt-Media, 2008. 1174 p.
10. **Magun V. S.** Potrebnosti i psixologiya social`noj deyatel`nosti lichnosti. [Needs and psychology of social activity of the individual]. L.: Nauka: Leningr. otd-nie, 1983. 176 s.
11. **Maznyak I. O.** Teoreticheskie predstavleniya o trudovoj motivacii: analiz osnovny`x koncepcij [Theoretical ideas about labor motivation: analysis of the main concepts] // *Vestnik RUDN. Seriya: Sociologiya* [Bulletin of RUDN. Series “Sociology”]. 2006. № 1 (9). P. 20–23.
12. **Morozov V. V.** Pokazateli motivacii v formirovanii loyal`nosti personala: Primer issledovaniya [Motivation indicators in the formation of staff loyalty: Example of research] // *Vestnik Yuzhno-Ural`skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psixologiya. Psixofiziologiya* [Bulletin of South Ural State University. Series: Psychology. Psychophysiology]. 2010. № 27 (203). P. 56–62.
13. **Onuchin A. N.** Izuchenie вовлечениya [Study of involvement] // *The Human Resources Times*. 2013. № 24. P. 29–35.

14. **Richi Sh., Martin P.** Upravlenie motivaciej: ucheb. posobie dlya vuzov [Motivation management: study manual for universities]. M.: YuNITI-DANA, 2004. 399 p.
15. **Ry`zhov B. N.** Sistemnaya psixologiya [Systems psychology]. M.: T8 Izdatel'skie Texnologii, 2017. 356 p.
16. **Skvorczov V. N., Maklakova E. A.** Trudovaya motivaciya rabotnikov v sovremenny`x usloviyax [Labor motivation of workers in modern conditions] // Vestnik LGU im. A. S. Pushkina [Bulletin of Leningrad State University named after A. S. Pushkin]. 2013. № 1. P. 54–68.
17. **Hekxauzen H.** Motivaciya i deyatel`nost` [Motivation and activity]. SPb.: Piter, 2003. 859 p.
18. **Yadov V. A.** Otnoshenie k trudu: konceptual`naya model` i real`ny`e tendencii [Relation to labor: conceptual model and real trends] // Sociologicheskie issledovaniya [Sociological research]. 1983. № 3. P. 50–62.
19. **Adams J. S.** Inequality in social exchange // Advanced Experimental Psychology. 1965. № 62. P. 335–343.
20. **Albrecht S. L., Bakker A. B., Gruman J. A., Macey W. H., Saks A. M.** Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2015. № 2 (1). P. 7–35. DOI:10.1108/JOEPP-08-2014-0042
21. **Alderfer C. P.** Existence, relatedness, and grows: human needs in organizational settings. New York; London: Collier-Macmillan, 1972. 198 p.
22. **Atkinson J. W., Litwin G. H.** Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure // The Journal of Abnormal and Social Psychology. 1960. № 60 (1). P. 52–63.
23. **Breevaart K., Bakker A. B., Demerouti E.** Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance // Journal of Organizational Behavior. 2016. № 37. P. 309–325. DOI:10.1002/job.2041
24. **Emerson H.** Efficiency as a basis for operations and wages. New York: Engineering Magazine, 1911. 112 p.
25. **Gagne M.** The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. New York: Oxford University Press, 2014. 600 p. DOI: 10.1177/1475725715584700
26. **Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B.** The motivation to work. New York: Wiley, 1959. 157 p.
27. **Locke E. A.** Toward a theory of task motivation and incentives // Organizational Behavior and Human Performance. 1968. № 3 (2). P. 157–189.
28. **Maslow A. H.** A theory of human motivation // Psychological Review. 1943. № 50 (4). P. 370–396.
29. **Mayo E.** The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillan Company, 1934. 171 p.
30. **McClelland D. C.** Personality. New York: William Sloane Associates, 1951. 686 p.
31. **McGregor D.** The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
32. **Ouchi W. G.** Theory Z corporations: Straddling US and Japanese molds // Industry Week. 1981. № 209 (3). P. 48–54.
33. **Porter L. W., Lawler E. E.** Managerial attitudes and performance. Homewood: R. D. Irwin, 1968. 209 p.
34. **Rampersad H. K.** The personal balanced scorecard: the way to individual happiness, personal integrity and organizational effectiveness. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2006. 216 p.
35. **Schein E. H.** Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 438 p.
36. **Scholz Ch.** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 1993. 940 p.
37. **Senge P. M.** The fifth discipline: the art & practice of the learning organization. New York: Currency doubleday, 1991. 306 p. DOI: 10.1002/pfi.4170300510
38. **Taylor F. W.** The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
39. **Vroom V. H.** Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.