

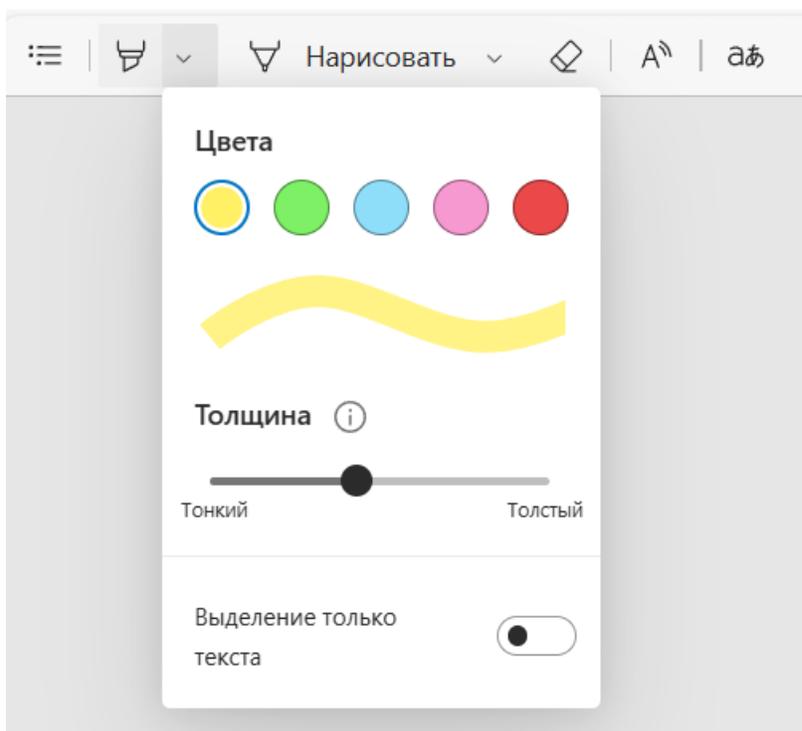
NB! Данный текст локализован используя ChatGPT 5.1 с Эстонского языка. Из-за этого в тексте могут быть неточности при переводе фразеологизмов.

Внимательно прочитайте данный текст.

При чтении используйте метод «чтения с метками»:

- **зелёным** цветом выделяйте важное;
- **жёлтым** цветом отмечайте непонятное.

Для выделения текста в формате PDF можно воспользоваться веб-браузером Microsoft Edge.



Чтение с метками позволяет создать своеобразный конспект текста, из которого затем вы быстрее найдёте нужную информацию.

Возьмите для чтения текста конспект по этой теме и, выполняя задания (в тексте их 4), записывайте свои мысли.

Если в каком-то месте у вас останутся вопросы, отметьте эти места и в последующем, сможете задать вопрос.

*Успехов и вдохновляющего чтения!*

*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

# Теории мотивации в контексте организационного поведения

## Введение: Мотивация в организации

Мотивация — это процесс, который запускает, направляет и поддерживает поведение человека для достижения целей. В контексте организационного поведения это означает, что мотивация сотрудников определяет их вклад, приверженность и удовлетворенность работой. Мотивация тесно связана с успехом организации – мотивированные сотрудники, как правило, более результативны, креативны и лояльны, тогда как низкая мотивация может привести к низкой эффективности работы и высокой текучести кадров.

**Виды мотивации:** Обычно различают внутреннюю и внешнюю мотивацию. Внутренняя мотивация исходит из внутренних интересов и ценностей человека – сама работа приносит удовлетворение и возможность самореализации. Внешняя мотивация обусловлена внешними факторами, такими как зарплата, премии или признание. В рабочем контексте они часто присутствуют вместе. Руководителям важно понимать, что конкретно мотивирует каждого сотрудника, чтобы применять соответствующие стимулы.

**Обзор теорий мотивации:** За десятилетия разработано множество теорий мотивации, которые помогают объяснить, почему люди стараются на работе и как управлять их мотивированностью. Эти теории часто разделяют на содержательные теории (они сосредоточены на том, **что** мотивирует людей – например, потребности) и процессуальные теории (фокусируются на том, **как** происходит процесс мотивации – например, как люди принимают решения, связанные с мотивацией). В данном учебном тексте мы рассмотрим четыре классические теории мотивации в контексте организационного поведения:

- **Иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу** – одна из наиболее известных содержательных теорий, объясняющая иерархическую систему человеческих потребностей и её связь с мотивацией.
- **Теория ожиданий Виктора Врума (теория VIE)** – процессуальная теория, описывающая, как ожидания работника относительно результатов влияют на его усилия.

- **Теория социального сравнения Леона Фестингера** – теория, подчеркивающая роль социального окружения в формировании мотивации, особенно через чувство справедливости на основе сравнений.
- **Двухфакторная теория Фредерика Герцберга** – содержательная теория, разделяющая источники мотивации на две категории: факторы, создающие удовлетворение, и факторы, предотвращающие неудовлетворённость.

Далее приводится обзор каждой теории, примеры и исследования, показывающие, как эти теории применялись в компаниях и организациях (включая международные и эстонские исследования). Также в тексте содержатся небольшие задания, которые помогут вам лучше понять теории и применить их на практике. Пожалуйста, уделяйте время выполнению этих заданий, чтобы проверить своё понимание и связать изученное с собственным опытом.

## Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

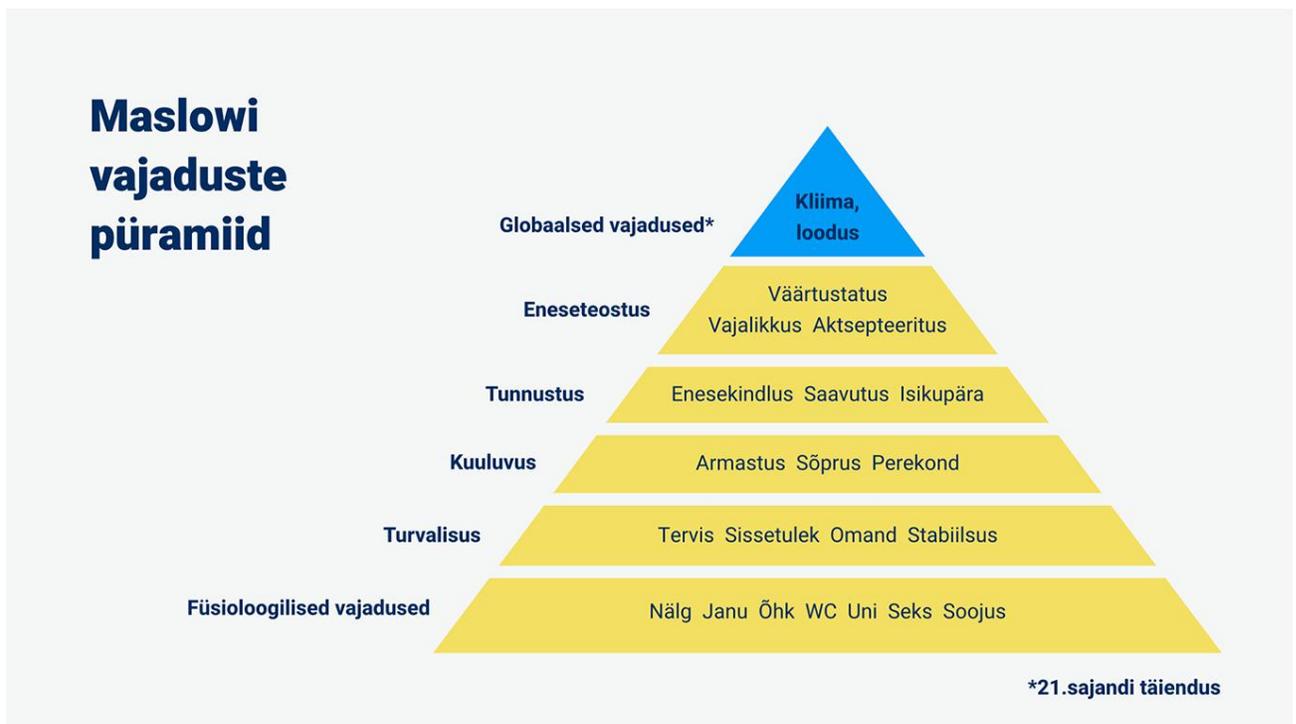
### Обзор теории

Иерархия потребностей Маслоу является одним из краеугольных камней теорий мотивации. В 1943 году Абрахам Маслоу утверждал, что человеческие потребности расположены в иерархическом порядке на пяти уровнях в соответствии с их относительной значимостью. Классическое представление этой иерархии – пирамида, где самые нижние уровни соответствуют базовым потребностям, а самый верхний – потребности в самоактуализации. Согласно теории Маслоу, существует пять категорий потребностей:

- **Физиологические потребности:** самые базовые потребности выживания – еда, вода, кров, отдых и т.д. В контексте работы это означает, например, достаточную зарплату для удовлетворения потребностей в пище и жилье.
- **Потребности в безопасности:** потребность в чувстве защищенности и стабильности – как в физической безопасности, так и в уверенности в будущем. На работе это включает безопасную рабочую среду, постоянное рабочее место, социальные гарантии и т.д.
- **Потребности в принадлежности и любви:** социальные потребности принадлежности к группе – дружба, хорошие отношения, любовь, командный дух. На работе это

проявляется, например, в отношениях с коллегами, командном духе и корпоративной культуре.

- **Потребности в признании (уважении):** потребность чувствовать собственное достоинство и получать признание от других. В организации это включает признание за хорошую работу, профессиональный статус, ответственность и достижения, которые дают сотруднику чувство гордости.
- **Потребность в самоактуализации:** высший уровень – потребность реализовать свой потенциал, заниматься значимой и творческой деятельностью, максимально развивать свои возможности. На рабочем месте это связано, например, с возможностью применять свои таланты, развиваться профессионально и ощущать глубокий смысл в своей работе.



По Маслоу, эти потребности расположены иерархически, то есть потребности нижнего уровня требуют удовлетворения в первую очередь, прежде чем потребности более высокого уровня станут значимыми. Иными словами, человек стремится сначала удовлетворить потребности, необходимые для выживания и безопасности; когда они в достаточной мере удовлетворены, он направляет свою мотивацию на социальные потребности, затем на потребности в признании и, наконец, на самоактуализацию. Маслоу сформулировал этот принцип так: «Человек постоянно стремится к чему-то. Когда одна потребность в Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.

*значительной степени удовлетворена, появляется следующая доминирующая потребность».*

Например, если сотрудник ощущает физическую угрозу или боится потери работы, он сперва сосредоточится на решении этих проблем и, вероятно, не будет мотивирован добиваться признания или саморазвития до тех пор, пока не будет обеспечено чувство безопасности.

Маслоу также подчёркивал, что иерархия потребностей не всегда жёстко фиксирована – бывают ситуации, когда порядок может отличаться. Однако большинство людей всё же замечают, что длительно удовлетворённые потребности нижнего уровня «отходят на задний план», и внимание человека само по себе переключается на следующий уровень. Например, человек, который никогда не испытывал недостатка в чувстве безопасности, может воспринимать его как должное и больше посвящать себя удовлетворению потребностей более высокого уровня (до тех пор, пока безопасность снова не окажется под угрозой). С другой стороны, постоянное неудовлетворение базовых потребностей приводит к отказу от высших потребностей. Важно отметить и то, что одновременно на человека может влиять несколько потребностей, но, как правило, доминирует та насущная потребность, которая в данный момент остаётся неудовлетворённой.

Теория Маслоу находит важное применение в организациях. Эта теория подсказывает руководителям, что для мотивации сотрудников необходимо обеспечить на базовом уровне достойные условия (например, справедливую зарплату и безопасную рабочую среду), но одного этого недостаточно – для долгосрочного удовлетворения и приверженности сотрудников нужно работать и с потребностями более высокого уровня, такими как признание, чувство принадлежности и возможности самоактуализации. Например, если компания хочет повысить креативность и инициативность сотрудников, ей помимо хорошей зарплаты и безопасности следует предоставить развивающие рабочие задачи, дать сотрудникам автономию и признавать их достижения.

### **Пример: Иерархия Маслоу в рабочей среде**

Представьте сотрудницу по имени Мари, работающую на производственном предприятии. Её базовая зарплата низкая, и она постоянно беспокоится об оплате своих ежемесячных счетов – её физиологические потребности и потребность в безопасности удовлетворены не полностью. Даже если коллеги хвалят Мари или предлагают ей поучаствовать в корпоративном мероприятии, сейчас это не приносит ей особой мотивации, потому что её мысли заняты

финансовыми проблемами и уверенностью в сохранении рабочего места. Руководитель Мари замечает это и решает повысить её зарплату до конкурентоспособного уровня, а также предлагает ей бессрочный трудовой договор. Со временем основные тревоги Мари уменьшаются – у неё достаточный доход и чувство защищённости. Теперь Мари начинает больше ценить потребность в принадлежности и признании: она с радостью вступает в корпоративный спортивный клуб, участвует в командных мероприятиях и радуется, когда руководитель публично хвалит её за хорошо выполненную работу (потребность в признании). Наконец, когда и эти потребности удовлетворены, Мари понимает, что хочет реализовать себя – она изъявляет желание возглавить новый проект, который позволил бы ей применить свою креативность и приобрести новые навыки.

**Задание 1: Пирамида Маслоу в вашем опыте работы.** Подумайте о вашем текущем или прошлом месте работы. На каком уровне пирамиды Маслоу находились (или находятся) ваши основные мотиваторы? Чувствовали ли вы, что сначала нужно было удовлетворить какую-то базовую потребность (например, зарплату или стабильность работы), прежде чем вы смогли сосредоточиться на признании или самоактуализации? Кратко запишите в свой конспект, какие потребности в вашей рабочей жизни удовлетворены, а какие ещё требуют внимания.

## **Исследования применения теории Маслоу в организациях**

Теория Маслоу широко применяется на практике и была эмпирически исследована как на международном уровне, так и в Эстонии. На международной арене можно отметить интересное исследование Роберта Таормина и Дженнифер Гао (2013), которые попытались измерить уровень удовлетворения различных потребностей и взаимосвязи между ними. Они разработали опросники для пяти уровней потребностей и опросили 386 взрослых. Результаты показали, что лучшее удовлетворение потребностей более низкого уровня связано с удовлетворением потребностей более высокого уровня — например, чем более у человека удовлетворены физиологические потребности и потребности в безопасности, тем более он доволен удовлетворением своих потребностей в принадлежности и признании. Важным выводом было и то, что степень удовлетворения каждой потребности более высокого уровня можно статистически предсказать на основе степени удовлетворения потребности непосредственно уровнем ниже. Это подтверждает идею иерархии Маслоу о том, что удовлетворение высших потребностей опирается на удовлетворение низших. В то же время *Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

авторы подчёркивали, что иерархия не является абсолютной – все потребности в той или иной мере важны (удовлетворение всех потребностей, например, связано с общей удовлетворённостью жизнью и низким уровнем тревожности).

На практике идеи Маслоу применяются, например, при исследованиях удовлетворённости сотрудников и разработке систем мотивации. В эстонском контексте выявлено, что во многих секторах первоочередная проблема лежит на уровне потребностей безопасности и принадлежности. Например, согласно исследованиям Тийу Камдрон (2005), важными мотиваторами в государственном секторе Эстонии были стабильный доход и хорошие отношения с коллегами, что указывает на значимость потребностей нижнего и среднего уровня. В то же время молодые специалисты всё больше ценят возможности самоактуализации и развития (потребности более высокого уровня), особенно в компаниях, основанных на знаниях (Kallaste, 2018). Таким образом, каждая организация должна учитывать профиль своего персонала: например, в IT-компаниях самоактуализация (новые проекты, творчество, обучение) может быть почти так же важна, как и зарплата, тогда как среди рабочих на производстве потребность в безопасности и принадлежности к коллективу может играть более решающую роль в мотивации.

В заключение, практическое применение иерархии Маслоу подтверждает, что мотивация – явление многоуровневое: руководители должны создать предпосылки для удовлетворения базовых потребностей, а затем всё больше концентрироваться на поддержке более высоких потребностей сотрудников, чтобы достичь устойчивого удовлетворения и трудового энтузиазма. Как сказал сам Маслоу, удовлетворённая потребность отходит на задний план как источник мотивации – поэтому для организации важно постоянно двигаться «вверх» и предлагать сотрудникам новые вызовы и возможности развития, когда базовые вещи уже в порядке.

## **Теория ожиданий Виктора Врума (теория VIE)**

### **Обзор теории**

Представленная Виктором Врумом в 1964 году теория ожиданий (англ. *Expectancy Theory*) является моделью мотивации, которая объясняет, как ожидания человека относительно связи между усилиями, результатами и вознаграждением влияют на его решение прилагать усилия.

*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

Врум формально определил мотивацию как процесс выбора, при котором индивид решает, как действовать, оценивая, насколько хорошо определённое усилие приведёт к желаемому результату и насколько желателен этот результат. Согласно теории Врума, мотивацию определяют три компонента, произведение которых задаёт её уровень; их часто обозначают сокращением VIE (от англ. *Valence, Instrumentality, Expectancy*):

**Ожидание (Expectancy, E):** вера или оценка вероятности того, что усилие приведёт к желаемому рабочему результату. Иными словами, насколько человек верит, что, приложив больше стараний, он достигнет лучшего результата. На ожидание влияют, например, прошлый опыт, уверенность в себе и доступные ресурсы. Так, если сотрудник считает, что несмотря на все старания он всё равно не сможет выполнить поставленный план продаж, то компонент ожидания низкий. Если же он убеждён, что усилия действительно улучшают результат, уровень ожидания высокий.

**Инструментальность (Instrumentality, I):** вера в то, что хорошее выполнение работы повлечёт за собой желаемые последствия или вознаграждение. То есть, насколько человек верит в причинно-следственную связь: «Если я добьюсь высоких результатов, то получу за это конкретное вознаграждение». Например, если в компании действует правило, что выполнение плана на 100% приносит премию, и сотрудник верит этому обещанию, инструментальность для него высокая. Однако если сотрудник видит, что старания на деле не приводят к обещанному признанию (скажем, переработки не компенсируются, обещанного повышения не происходит), инструментальность падает.

**Валентность (Valence, V):** ценность вознаграждения для индивида. Этот компонент отражает, насколько привлекательным или важным является получаемый результат или награда для сотрудника. Вознаграждение может быть положительным (желанным), отрицательным (если результат нежелательный) или нейтральным. Например, денежный бонус, признание на собрании команды или дополнительный отпуск могут иметь разную валентность для разных людей. Если сотрудник очень ценит признание и именно оно обещано в качестве награды, валентность высока; если же вознаграждение (например, кружка с логотипом компании) его не интересует, валентность будет низкой.

Теория Врума утверждает, что **сила мотивации = Ожидание × Инструментальность × Валентность**. Это означает, что все три фактора должны присутствовать хотя бы в

определённой степени, чтобы человек был мотивирован прилагать усилия – если один из компонентов равен нулю (например, сотрудник не верит, что как ни старайся, он не сможет достичь результата, или ему вовсе безразлична предлагаемая награда), то и общая мотивация будет равна нулю. Кроме того, теория подчёркивает взаимодействие компонентов: если одно звено ослабевает, это может существенно снизить общую мотивацию даже при сильных остальных. Например, сотрудник может обладать умением и желанием выполнить задачу (валентность высока, потому что результат для него ценен, и компонент ожидания высок, потому что он верит в свои способности), но если он не верит, что кто-то заметит или вознаградит его усилия (инструментальность отсутствует), он всё равно может решить не прилагать усилий.

Теория ожиданий относится к процессуальным теориям и подчёркивает осознанное обдумывание со стороны работника. В отличие от теорий потребностей, Врум предполагает, что люди принимают рациональные решения относительно своего поведения, сравнивая различные возможные действия и их результаты. Эта теория даёт организациям конкретную структуру для влияния на мотивацию: нужно укреплять веру сотрудников в то, что они могут успешно выполнять работу (например, с помощью обучения и ресурсов → повысить компонент ожидания), обеспечить, чтобы хорошее выполнение было заметно и вознаграждено (чёткие связи между результатами и наградами → инструментальность), и предлагать вознаграждения, ценные для сотрудников (выяснить, что важно для сотрудников → валентность). Теория высоко ценится за свою практичность – это популярная модель, например, при разработке систем стимулов и бонусов.

Однако у теории ожиданий есть и ограничения. Её критиковали за чрезмерно «вычислительную» предпосылку – в реальности сотрудники далеко не всегда сознательно всё просчитывают, а на поведение влияют также привычки, эмоции и социальные нормы. Кроме того, модель предполагает, что у руководителей есть возможность предлагать вознаграждения, ценимые каждым индивидуально, что на практике удаётся не всегда. Тем не менее, эта теория является одной из наиболее используемых в психологии труда, поскольку интуитивно объясняет многие ситуации, когда мотивация сотрудника либо возникает, либо исчезает (например, почему непрозрачная политика продвижения по службе или неясные ожидания могут снизить усилия работника).

### **Пример: Применение теории ожиданий в повседневной работе**

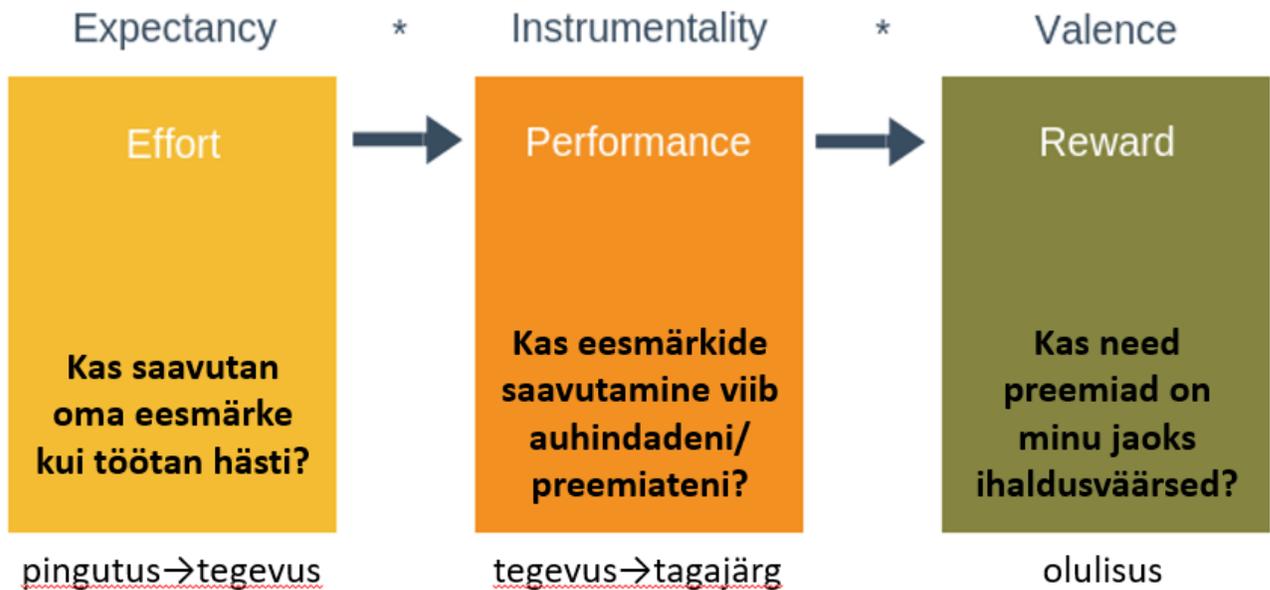
*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

Предположим, Юрий, руководитель отдела продаж, должен мотивировать свою команду перевыполнить план продаж. Рассмотрим одного члена команды через призму теории Врума:

**Ожидание (E):** Сотрудница команды по имени Анна сначала оценивает, сможет ли она вообще увеличить продажи на 20% по сравнению с прошлым месяцем. Если Анна верит, что это реально – у неё есть клиентская база и инструменты, и ранее ей уже удавалось нарастить продажи – то её ожидание высокое. Если же цель кажется утопичной или Анна чувствует, что у неё недостаточно времени/навыков, ожидание низкое. Здесь Юрий может повлиять на ситуацию, например, предложив обучение, поделившись полезными клиентскими наработками и подбодрив её: «Ты справишься с этим» (то есть повысить компонент ожидания).

**Инструментальность (I):** Анна должна знать и верить, что если она достигнет этого 20%-го роста, то за этим последует конкретное вознаграждение. Юрий объявил команде, что те, кто перевыполняют цель, получают в конце квартала особый бонус, а лучшего сотрудника отметят в корпоративной рассылке. Если Анна верит обещанию Юрия и видела, что раньше обещания выполнялись, инструментальность для неё высокая – она видит чёткую связь между результатом и наградой. Однако если в организации раньше обещания нарушались или хорошие результаты не признавались, Анна может усомниться в инструментальности.

**Валентность (V):** Здесь Анна оценивает, насколько сильно она хочет получить этот бонус и признание. Если бонус значительный (например, существенная денежная премия, которая поможет оплатить семейный отпуск) и публичное признание для неё важно (она ценит карьерный рост и репутацию), то валентность высока. Если же бонус символический или признание её не трогает, валентность ниже. Предположим, что Анна больше всего мотивирует именно денежная премия – для неё это сильный стимул.



Если все три фактора у Анн на высоте – она верит, что способна увеличить продажи на 20% (высокое E), знает, что это приведёт к получению конкретной премии (высокое I) и очень хочет эту премию (высокое V), – тогда Анн весьма мотивирована вкладывать дополнительные усилия. Она планирует больше встреч с клиентами, работает дольше и пытается продавать более творчески. Это отражается на её фактическом результате в продажах. Если же одно звено выпадает (например, она не верит в достижимость цели или ей всё равно на премию), её мотивация будет значительно слабее, и она может ограничиться минимальными усилиями.

**Задание 2: Анализ теории ожиданий на собственном опыте.** Вспомните последний случай, когда вам пришлось на работе (или учёбе) очень стараться ради достижения какой-то цели. Спросите себя: (а) Верил(а) ли я, что мои усилия действительно влияют на результат? (б) Знал(а) ли я, что хороший результат принесёт мне какую-то выгоду (оценку, премию, признание)? (в) Была ли эта выгода ценна для меня? Какой из этих трёх компонентов мотивировал вас больше всего или, наоборот, тормозил вашу мотивацию? Запишите свои выводы и подумайте, как вы, будучи руководителем, могли бы обеспечить, чтобы для ваших сотрудников ожидание, инструментальность и валентность были высокими.

## Исследования и применение теории Врума

Практичность теории ожиданий подтверждена многими исследованиями и кейс-аналитикой. На международном уровне проводились метаанализы (*метод исследования, при котором сводятся воедино результаты множества исследований*), показывающие, что с помощью теории ожиданий можно достаточно хорошо предсказывать взаимосвязь между усилиями сотрудников и их результатами. Например, Heneman и соавт. (2018) проанализировали ряд исследований и обнаружили, что субъективные оценки сотрудниками ожидания и инструментальности коррелируют с их фактическими усилиями и показателями работы (то есть если сотрудники верят, что усилия окупятся, у них в среднем более высокие результаты). Отмечается, что теория ожиданий лучше работает в ситуациях, где результаты и вознаграждения чётко измеримы (например, показатели продаж и бонусы), и сотрудники имеют автономию в том, сколько усилий прилагать. В более творческих видах работы или там, где результат достигается в долгосрочной перспективе (например, научная деятельность, опытно-конструкторские разработки), эти связи сложнее.

**Современное применение:** Интересным развитием является использование теории ожиданий в управлении дистанционной и гибридной работой. В контексте 2020-х годов (особенно после пандемии COVID-19) исследователи подчёркивают, что в виртуальной среде для поддержания мотивации сотрудников особенно критичны прозрачность и доверие – сотрудник должен знать, чего от него ожидают, как оценивается его вклад, и что обещанные вознаграждения (например, бонусы за результаты) действительно будут выплачены. Исследование Шилпы Шинде (2025), сравнившее пять международных компаний, показало, что принципы теории ожиданий чрезвычайно актуальны в условиях гибридной работы. Например, в компании Deloitte ключевую роль в мотивации сотрудников играли структурированная обратная связь и чёткие системы премирования – сотрудникам регулярно сообщали, как они выполняют цели, и связывали результаты с конкретными наградами. Компания Google, в свою очередь, делала упор на высокий компонент ожидания у сотрудников: она много инвестировала в развитие навыков работников и создала психологически безопасную среду, где люди верят, что способны воплощать хорошие идеи (то есть сотрудники чувствуют, что усилия ведут к успеху).

В эстонском контексте применение теории ожиданий прослеживается, например, в сфере продаж и в государственном секторе. Хотя в отношении государственной службы Эстонии *Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

часто подчёркивается важность призвания и внутренней мотивации (Perry & Wise, 1996), и там ожидания играют свою роль: в магистерских исследованиях (например, Reiman, 2013) выявлено, что чиновники мотивированы, если видят связь между своими усилиями и общественным результатом – то есть когда цели ясны и обратная связь присутствует.

## **Теория социального сравнения (Леон Фестингер) и чувство справедливости**

### **Обзор теории**

Теория социального сравнения была предложена Леоном Фестингером в 1954 году и рассматривает основной вопрос: как люди оценивают себя относительно других. Согласно Фестингеру, у людей есть врождённая потребность получать информацию о своих способностях, достижениях и мнениях, и часто для этого они сравнивают себя с окружающими. Когда отсутствуют объективные критерии (например, чёткий стандарт или норма), люди начинают смотреть вокруг – «Как я выгляжу на фоне своих сверстников?». Изначально эта теория – более широкая социально-психологическая концепция, но в организационном поведении она проявляется особенно в чувстве справедливости и удовлетворённости, поскольку работники постоянно сравнивают себя со своими коллегами.

В организации социальное сравнение проявляется, например, в следующих ситуациях:

- **Сравнение зарплаты и льгот:** сотрудники сравнивают свою зарплату, бонусы и привилегии с тем, что получают другие. Если они обнаруживают, что коллега с сопоставимым вкладом получает больше, возникает чувство несправедливости. Это тесно связано с теорией справедливости – в 1960-х Дж. Стейси Адамс разработал теорию равенства (*equity theory*), основанную на идее Фестингера. По Адамсу, работник оценивает соотношение своего вклада (трудовых усилий) и получаемого вознаграждения и сравнивает его с соотношением у других. Если эти соотношения разбалансированы (например, я вкладываю больше, а получаю меньше, чем коллега), возникает ощущение несправедливости, которое создаёт напряжение и мотивацию исправить ситуацию. Исправление может означать снижение своих усилий, требование повышения вознаграждения, даже увольнение или попытку психологически оправдать ситуацию.

- **Сравнение рабочей нагрузки и вклада:** сотрудники следят и за тем, сколько работают другие. Если один член команды чувствует, что он старается гораздо больше, чем остальные, он может решить, что это несправедливо: «Почему я должен всегда задерживаться допоздна, когда другие уходят в пять?». Это может привести к недовольству и выгоранию, если руководство не обеспечивает справедливое распределение рабочей нагрузки.
- **Сравнение признания и статуса:** также сравнивается, кого хвалят, кого повышают, к чьему мнению прислушиваются. Если сотрудник видит, что его вклад остаётся незамеченным, тогда как кто-то другой получает много внимания (возможно, незаслуженно), это отрицательно сказывается на его мотивации.

Важный аспект теории Фестингера состоит в том, что люди выбирают для сравнения тех, кто похож на них или релевантен им. В организации это означает, что обычно человек сравнивает себя с коллегами на той же должности или с похожим стажем. Если разница очень велика (например, сравнивать себя с топ-менеджером), такое сравнение, как правило, не настолько важно для сотрудника, потому что люди понимают, что позиции разные. Но если разница небольшая или «не должна быть такой большой» (скажем, два инженера одного уровня, из которых один получает значительно больше), влияние на мотивацию сильнее.

#### **Социальное сравнение – обоюдоострый меч:**

- В позитивном ключе умеренный дух соперничества может мотивировать – если сотрудник видит, что коллега добивается отличных результатов, он может постараться тоже подтянуться (это сравнение «вверх», которое порой повышает мотивацию).
- В негативном ключе постоянные сравнения могут вызывать зависть, стресс или чувство несправедливости. Фестингер отмечал, что если объект сравнения слишком отличается (у кого-то результаты намного лучше или взгляды совершенно другие), это может привести к напряжению и конфликтам. В организации это означает, что большие ощутимые разрывы (например, разрывы в зарплатах, фаворитизм) могут повредить командному духу.

Важна и эмоциональная реакция работника на сравнения: восприятие несправедливости вызывает сильные эмоции. В теории равенства Адамса говорится, что недооплачиваемый работник испытывает гнев/недовольство, а переплачиваемый может чувствовать вину или

*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

дискомфорт (хотя на практике влияние гнева на мотивацию обычно сильнее, чем влияние чувства вины). В любом случае люди стараются восстановить равновесие – либо изменяя своё поведение, либо корректируя свои восприятия.

### **Пример: Социальное сравнение и чувство справедливости сотрудника**

Представим, что в компании работают два специалиста, Тийна и Юхан, выполняющие схожую работу. Тийна получает 30 000 евро в год, Юхан – 33 000 евро. Долгое время они не знали о зарплатах друг друга, пока однажды данные о зарплатах не стали известны. Тийна узнаёт, что Юхан зарабатывает на 10% больше. Запускается процесс социального сравнения: Тийна сопоставляет свой вклад (она работает в фирме 3 года, имеет степень магистра, выполняет качественную работу и часто помогает коллегам) и свою награду, и сравнивает это с Юханом. Тийна быстро видит, что неравенство не в её пользу – её вклад (образование, труд) не меньше, чем у Юхана, а отдача (зарплата) ниже. Это вызывает у Тийны недовольство и чувство несправедливости.

*Что может сделать Тийна?* Согласно теории равенства, у неё есть несколько вариантов:

- Она может попытаться восстановить равновесие, снизив свой вклад – например, работать менее усердно, не брать сверхурочные и добровольные дополнительные задачи («почему я должна больше стараться, если мне не платят справедливо?»). Это поведенческая корректировка путём снижения мотивации.
- Она может потребовать увеличения вознаграждения – обратиться к руководителю, указав на свой вклад и запросив повышение зарплаты или другие блага. Если руководитель исправит ситуацию, мотивация может восстановиться.
- Тийна может изменить объект сравнения или свои восприятия – например, убедить себя, что у Юхана есть дополнительные обязанности, которых нет у неё (даже если на самом деле это не так), чтобы уменьшить собственное недовольство. В более экстремальном случае она может попытаться выставить Юхана в худшем свете (что, правда, создаст плохую атмосферу).
- В худшем случае, если ничего не меняется, Тийна может решить уйти из компании, найдя место, где она будет чувствовать, что её ценят справедливее.

Этот пример иллюстрирует, почему прозрачность и справедливость так важны в организациях. Социальное сравнение происходит неизбежно – даже если зарплаты *Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

конфиденциальны, сотрудники найдут другие основания для сравнений (например, чей проект считают «более важным», кого больше хвалят). Если бы компания с самого начала следила за тем, чтобы вклад Тийны и Юхана вознаграждался пропорционально, или хотя бы ясно объяснила, почему есть разница в зарплатах (например, у Юхана на 5 лет больше стажа), чувство несправедливости было бы меньше. В данной ситуации руководителю приходится иметь дело с недовольством Тийны, что уже плохо сказывается на её мотивации и результатах работы.

Другой пример: двое сотрудников, А и В, вместе выполняют проект. А внёс 60% работы, В – 40%. Если в итоге оба получают одинаковую премию, А может почувствовать несправедливость (соотношение его вклада и награды хуже, чем у В). Наоборот, В может почувствовать себя немного неловко, зная, что А сделал больше («заслужил ли я столько же?»). Снова вступает в действие теория Фестингера: у людей как будто есть «внутренняя шкала», по которой они оценивают, в справедливом ли равновесии находится соотношение вклада и отдачи.

**Задание 3: Оценка чувства справедливости.** Вспомните свой рабочий опыт: ощущали ли вы когда-нибудь, что «что-то несправедливо» в распределении работы, зарплате или признании? Как вы отреагировали? Рассказали ли вы кому-нибудь об этом, изменили ли своё поведение или старались просто терпеть ситуацию? Какой был бы самый конструктивный способ разрешить такую несправедливость (например, беседа с руководителем, предложения по повышению прозрачности)? Как можно направить социальные сравнения в организации в позитивное русло? Подумайте и запишите свои идеи.

## **Исследования: социальное сравнение и влияние на организации**

Теория социального сравнения Фестингера легла в основу тысяч исследований, особенно в области организационной справедливости и удовлетворённости работой. Классическим развитием стала упомянутая теория равенства Адамса (1965), которая показала, что воспринимаемая сотрудниками справедливость сильно влияет на их рабочее поведение. Например, в одном раннем исследовании было обнаружено, что ощущение справедливости у работников – более сильный предиктор прогулов и намерений уйти с работы, чем общая удовлетворённость работой. Это значит, что даже если сотрудник удовлетворён характером своей работы, несправедливое обращение (например, неравная оплата) может привести его к

*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

увольнению. Новейшие исследования также подтвердили, что организационная справедливость – включающая как распределительную справедливость (кто что получает), так и процедурную справедливость (как принимаются решения) – связана с приверженностью сотрудников, их усилиями и даже психическим здоровьем (Colquitt и соавт., 2013). Стресс от несправедливости может проявляться повышенным рабочим стрессом и ухудшением показателей здоровья.

В Эстонии также изучались мотивация и чувство справедливости. Например, в магистерской работе Каирит Рейман (2013), посвящённой председательству Эстонии в ЕС в 2018 году, были опрошены эстонские чиновники. Выяснилось, что чиновников больше всего мотивировали содержание работы и её разнообразие, а также возможности саморазвития и карьерного роста, но демотивировали чрезмерная рабочая нагрузка в короткие сроки, зависимость от политики и чрезмерная бюрократия. Последние факторы как раз указывают на социальный контекст – чиновники ощущали, что их вклад очень велик (много работы в короткий срок), но результат (например, признание или влияние на решения) зависит от политиков, что вызывало фрустрацию. Также упоминался негативный общественный имидж как демотивирующий фактор, что интересно с точки зрения социального сравнения: чиновники сравнивали себя, возможно, с работниками частного сектора, которые получают больше признания, и чувствовали, что общественность не ценит их вклад – это тоже форма социального сравнения, только на уровне общества.

Другой пример из Эстонии: Аве Аруоя (2012) в своей бакалаврской работе изучала мотивацию сотрудников компании AS Holmen Mets в рамках теории Герцберга, но результаты показали и влияние социального сравнения. Выяснилось, что сотрудники были не слишком мотивированы, хотя гигиенические факторы (зарплата, условия труда) вроде бы были обеспечены; одной из возможных причин было то, что сотрудники сравнивали свои зарплаты и условия с условиями в шведской материнской компании, из-за чего возникало недовольство. Несмотря на то что в эстонской компании всё было в порядке, сотрудники знали, что в Швеции (в той же фирме) зарплаты выше и условия лучше, поэтому их собственная мотивация страдала – они видели свою ситуацию хуже в сравнении. Этот случай иллюстрирует, насколько безграничным стало социальное сравнение в современную информационную эпоху: сотрудники сравнивают себя не только с непосредственными коллегами, но и на международном уровне.

*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

С позитивной стороны исследования показали, что сотрудники, к которым относятся справедливо и которые находятся в положительном сравнении с окружающими, приносят команде больше пользы – они охотнее делятся знаниями, более отзывчивы и создают лучший рабочий климат (Актам и соавт., 2020). Это говорит о том, что организациям следует сознательно формировать чувство справедливости: прозрачные системы оплаты, программы равных возможностей, культуру признания, где вклад каждого замечается. Такие шаги уменьшают вредное социальное сравнение (зависть, недовольство) и скорее переводят сравнение в русло сотрудничества (люди учатся друг у друга и стараются вместе).

Теория социального сравнения Фестингера напоминает, что мотивация – процесс не только индивидуальный, но и глубоко социальный. Сотрудники действуют не в вакууме, а в командах и определённой организационной культуре, где они постоянно сравнивают, справедливо ли к ним относятся. Руководители играют ключевую роль в создании среды, где сравнения не подавляют, а напротив, поддерживают мотивацию – например, справедливо признавая вклад каждого, прозрачно сообщая о принимаемых решениях и укрепляя командный дух, при котором успех общий, а не достигнут за чей-то счет.

## Двухфакторная теория Герцберга

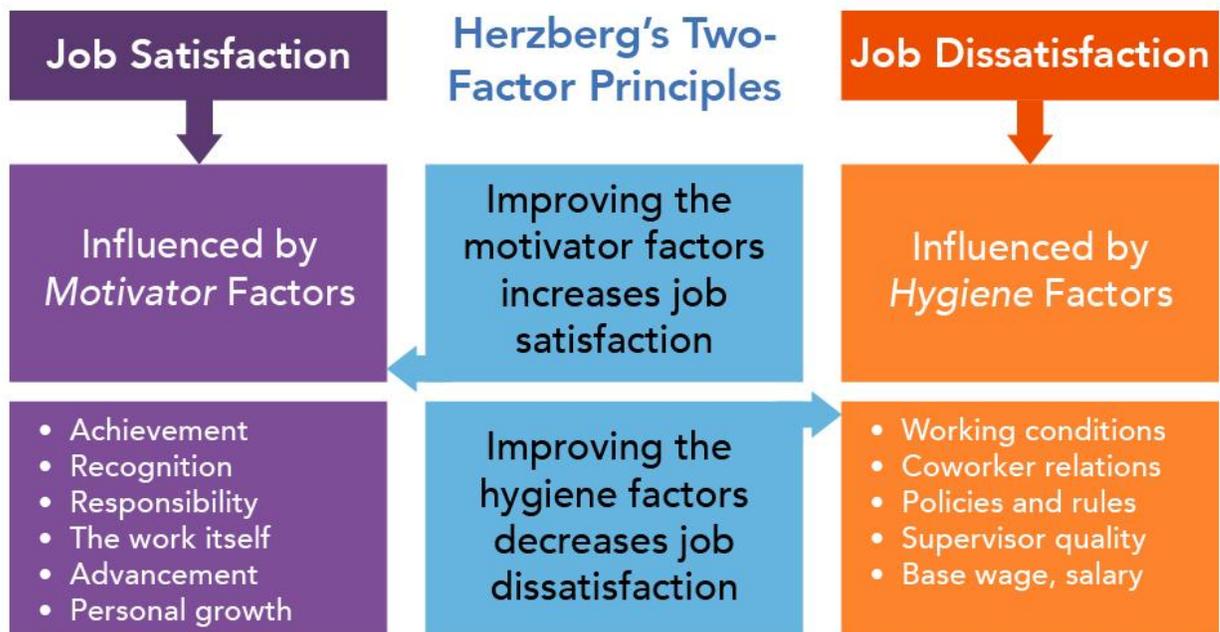
### Обзор теории

Фредерик Герцберг в 1959 году на основе исследования, проведённого совместно с коллегами (Herzberg, Mausner & Snyderman), сформулировал двухфакторную теорию, которую также называют теорией мотивации–гигиены. Эта теория фокусируется на источниках удовлетворённости работой и мотивации, разделяя их на две категории:

- **Мотивирующие факторы (motivators):** факторы, присущие самой работе, которые создают удовлетворённость и побуждают человека стараться больше, когда они присутствуют. Они связаны с содержанием работы и более высокими потребностями. Герцберг относил к ним, например, достижения, признание, получение ответственности, содержательность работы и возможности самореализации. Если эти факторы присутствуют и хорошо реализованы, сотрудник чувствует удовлетворение, а если их нет, то находится скорее в нейтральном состоянии (не обязательно сильно неудовлетворён, но и не мотивирован). Например, если сотруднику дают возможность

руководить интересным проектом (ответственность и чувство достижения), это может вызвать у него энтузиазм – это мотивирующий фактор.

- **Гигиенические факторы (hygiene factors):** факторы, связанные с контекстом работы, которые, по Герцбергу, сами по себе не приводят к удовлетворению, но отсутствие которых вызывает неудовлетворённость. Они скорее соответствуют нижним уровням иерархии Маслоу. В качестве примеров Герцберг приводил зарплату, условия труда, политику компании, рабочие отношения (например, отношения с руководителем, коллегами), гарантию занятости. Если гигиенические факторы плохие (например, зарплата несправедливая, условия труда плохие, в коллективе конфликты), то сотрудники неудовлетворены. Если гигиенические факторы в порядке (справедливая зарплата, безопасная среда, адекватный руководитель), это лишь предотвращает неудовлетворённость, но может и не создать высокой внутренней мотивации или удовлетворения.



Герцберг иллюстрировал это различие так: просто устранение негативных факторов в рабочей среде не заставит сотрудников полюбить свою работу – это лишь убирает причины её ненавидеть. Чтобы люди любили свою работу и были мотивированы, должны присутствовать мотивирующие факторы. Например, зарплата: если человек получает очень маленькую зарплату, он, безусловно, неудовлетворён (гигиенический фактор отсутствует).

Повысив зарплату до среднего рыночного уровня, мы можем устранить его неудовлетворённость (он больше не переживает о выживании), но само по себе это не обязательно вызовет у него большой энтузиазм или гордость за работу. Чтобы он по-настоящему почувствовал удовлетворение, в работе должно быть что-то значимое – например, задание, представляющее вызов, или признание за хорошо выполненную работу (мотивирующие факторы).

Герцберг опирался в своей теории на интервью, в которых сотрудники описывали ситуации, когда на работе они чувствовали себя очень хорошо или очень плохо. Он заметил, что моменты удовлетворения обычно связаны с одними аспектами, а моменты неудовлетворенности – с другими. В моменты удовлетворения упоминались, например, достижения, признание или интересная работа; ситуации неудовлетворённости возникали из-за зарплаты, начальника, политики компании или условий (например: «начальник обращался со мной несправедливо» или «зарплата смехотворна»). На основании этого Герцберг сделал вывод, что для управления мотивацией компания должна одновременно обеспечивать достаточный уровень гигиенических факторов и развивать мотивирующие факторы.

Визуально это можно представить двумя отдельными шкалами:

- *Шкала гигиенических факторов:* от «отсутствие неудовлетворённости» до «сильная неудовлетворённость» (если гигиенические факторы в порядке, неудовлетворённости нет; если они в плохом состоянии, неудовлетворённость высока).
- *Шкала мотивирующих факторов:* от «отсутствие удовлетворённости» до «высокая удовлетворённость» (если мотиваторов нет, сотрудник просто не чувствует удовлетворения – хотя, возможно, и не жалуется; если они есть, удовлетворённость растёт).

Связь двухфакторной теории с Маслоу: мотивирующие факторы Герцберга в основном соответствуют более высоким потребностям по Маслоу (признание и самоактуализация), а гигиенические факторы – более низким потребностям (физиологическим, безопасности, принадлежности – зарплата, условия труда, чувство защищённости, отношения). Герцберг утверждал, что зарплата, безопасность и тому подобное, конечно, необходимы, но скорее предотвращают неудовлетворённость – это предпосылки для того, чтобы человек вообще мог

сосредоточиться на работе. Однако даже если все гигиенические факторы «на высоте», человек может и не быть мотивирован, если сама работа скучна и он не видит в ней смысла.

Теорию Герцберга в некоторой степени критиковали и проверяли – не все исследователи обнаружили столь чёткое разделение. Например, в некоторых исследованиях (см. выводы Аруоя, 2012) выяснилось, что сотрудники могут считать некоторые гигиенические факторы также мотивирующими, поскольку сами воспринимают их как очень важные (например, очень высокая конкурентоспособная зарплата всё же может быть для человека источником мотивации, а не только средством избежать недовольства). Сам Герцберг пояснял, что деньги тоже могут выступать мотиватором, но скорее косвенно: например, признание (мотивирующий фактор) часто выражается в денежной премии или повышении зарплаты. Но если деньги выдаются без признания (например, автоматические ежегодные повышения оклада), то это просто гигиенический фактор – он предотвращает недовольство, но особо не воодушевляет.

На практике многие руководители придерживаются логики Герцберга: «Держи своих людей довольными по части факторов неудовлетворённости (или хотя бы нейтральными), а затем наполняй их работу мотивирующими факторами». Это означает, например, обеспечить безопасную и комфортную рабочую среду, справедливую зарплату, ясную политику компании (гигиена) и сделать работу интересной, предлагать возможности развития, давать признание (мотивация).

### **Пример: Теория Герцберга в рабочей среде**

Рассмотрим двух сотрудников на примере одной компании:

**Сотрудница Кати:** Её рабочее место современное и удобное – офис хорошо обустроен, зарплата выше среднего по рынку, начальник дружелюбный, правила компании гибкие. Эти гигиенические факторы у Кати полностью обеспечены; ей не на что жаловаться в этом отношении. Однако её рабочие задачи рутинны и однообразны, у неё нет возможности применять свои навыки и она не видит особого смысла в своей работе (она день за днём заполняет отчёты). Также она не часто получает признание – её вклад воспринимается как должное. По теории Герцберга положение Кати таково: причины неудовлетворённости устранены (она ни на что особо не жалуется, условия хорошие), но мотивирующих факторов тоже мало, поэтому Кати не испытывает особого энтузиазма. Она выполняет свою работу на

*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

минимально необходимом уровне, не чувствует увлечённости и не стремится особенно стараться. Она может даже задумываться о переходе на другую работу, которая дала бы больше вызовов, так как сейчас она просто «получает зарплату» без внутреннего удовлетворения.

**Сотрудник Мати:** Его условия работы сложнее – допустим, он трудится на производственной линии, где порой холодно и шумно, зарплаты едва хватает, а работа физически тяжёлая. Эти гигиенические факторы не лучшие, поэтому Мати время от времени испытывает неудовлетворённость (например, устаёт от плохих условий и беспокоится из-за денег). Однако руководство компании сделало одну вещь правильно: в команде Мати практикуется ротация труда, и каждому даётся возможность предлагать идеи по улучшению производства. Недавно Мати доверили в течение недели руководить небольшой командой для выполнения одного заказа – это дало ему чувство достижения и ответственности. Кроме того, Мати был публично признан за это на ежемесячном собрании. Всё это – мотивирующие факторы. Что в итоге? Несмотря на тяжёлые условия работы (определённый недостаток по части гигиены), Мати чувствует гордость и мотивацию, потому что работа бросает ему вызовы и он чувствует свою ценность. Он говорил коллегам: «Ну да, зарплата могла бы быть и повыше, но мне нравится, что здесь можно по-настоящему что-то сделать, и тебя слушают». По Герцбергу, Мати испытывает удовлетворение благодаря мотивирующим факторам; небольшая неудовлетворённость гигиеническими факторами, может, и есть, но она не настолько снижает его общую мотивацию, насколько мотивирующие факторы её повышают.

Идеально, конечно, поддерживать в порядке обе группы факторов, но если выбирать, то в долгосрочной перспективе именно мотивирующие факторы заставляют сотрудника по-настоящему посвящать себя работе и вносить вклад в компанию. Значение гигиены, однако, не стоит недооценивать – если условия работы Мати ещё ухудшатся, его удовлетворённость может быстро упасть независимо от наличия признания. Герцберг сказал бы: задача руководителя – играть на двух клавиатурах пианино: одной – предотвращать неудовлетворённость (гигиена), а другой – играть мотивирующие мелодии (мотиваторы).

**Задание 4: Мотиваторы vs гигиенические факторы в вашей работе.** Отведите немного времени и составьте две колонки: «Что мне нравится в моей текущей/последней работе» и «Что мне не нравится или мешает». Затем посмотрите, какой столбец больше соотносится с

*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

мотивирующими факторами (содержание работы, достижения, признание, развитие), а какой – с гигиеническими (зарплата, условия, отношения с начальником, стабильность).

Подумайте: если в колонке «не нравится» преимущественно гигиенические факторы, что можно сделать для их улучшения? Если в колонке «нравится» преобладают мотивирующие факторы, можно ли усилить их на работе ещё больше?

## **Пример исследования: теория Герцберга на практике и в исследованиях**

Двухфакторная теория Герцберга вдохновила множество исследований, проверяющих её применимость в разных организациях и культурах. В классических исследованиях 1970–1980-х годов в целом подтвердилась идея о том, что удовлетворённость работой и неудовлетворённость – не два полюса одной шкалы, а результат разных причин. Например, при изучении инженеров и бухгалтеров (в оригинальном исследовании Герцберга) было обнаружено, что моменты «хорошего самочувствия» на работе у них в основном были связаны с достижениями и признанием, тогда как моменты «плохого самочувствия» – с зарплатой, политикой компании или проблемами в руководстве.

**Пример международного исследования:** Chiat и Panatik (2019) провели систематический обзор литературы, посвящённой намерениям сотрудников уволиться, на основе теории Герцберга. Они обнаружили, что во многих исследованиях проявлялась следующая закономерность: отсутствие мотивирующих факторов (например, мало возможностей развития, отсутствие признания) было связано с более низкой приверженностью работе, а плохое состояние гигиенических факторов (например, несправедливая зарплата, плохие условия труда) подталкивало сотрудников непосредственно к уходу. Иными словами, мотивирующие факторы влияют на то, насколько сильно сотрудник привязан к работе, тогда как гигиенические факторы влияют на то, останется ли он вообще. Это важно для компаний – например, сотрудник может любить свою работу (её содержание) и коллег, но если зарплата в долгосрочной перспективе остаётся несправедливой, он всё равно может уйти. И наоборот, зарплата может удерживать сотрудника на месте (он не испытывает неудовлетворённости), но без мотивирующей работы он «просто присутствует».

**Пример из Эстонии (продолжая предыдущие):** исследование Рейман (2013) в государственном секторе подчеркнуло роль мотиваторов и гигиенических факторов.  
*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

Чиновников больше всего мотивировали содержательные факторы – интересная работа, саморазвитие, «работа на благо общества» – это мотивирующие факторы по Герцбергу. А демотивировали такие обстоятельства, как избыточная бюрократия и большая рабочая нагрузка в короткий срок – что можно трактовать как гигиенические факторы (условия работы, политика организации). Интересно, что даже в государственном секторе, где зачастую считают, что зарплата не главное (и действительно, там часто важно призвание), проявляется эффект Герцберга: если бюрократия (которая выступает как гигиенический фактор – политика организации) избыточна, мотивация быстро падает независимо от того, что сама работа может быть продиктована благородной целью.

С другой стороны, в исследовании Аруоя (2012) в одной частной компании оказалось, что разделение факторов по Герцбергу не было столь однозначным: сотрудники отметили, что некоторые гигиенические факторы, например зарплата, на самом деле мотивировали их, поскольку они сравнивали свою зарплату с зарубежными коллегами. Также выяснилось, что если гигиенические факторы были на достаточно высоком уровне (хорошая зарплата и условия), а мотивирующие факторы слабы, то сотрудники описывали ситуацию так: «работа – это просто хорошая зарплата» – это указывает на сочетание высокой гигиены и низкой мотивации, что по Герцбергу означает «нет неудовлетворённости, но также нет особого удовлетворения/мотивации». Такое состояние рискованно, поскольку сотрудники могут быть пассивными, и компания не получает от них полного потенциала.

**Применение двухфакторной теории:** Многие организации использовали идеи Герцберга при проектировании работы. Например, ротация заданий, обогащение труда и предоставление ответственности – это стратегии усиления мотивирующих факторов (дать сотруднику больше возможностей удовлетворить потребности в достижении и развитии). Один известный пример – на одном американском предприятии в 1960-х (AT&T) телефонным операторам (чья работа была монотонной) предоставили новые обязанности и возможность общаться с клиентами – в результате удовлетворённость работой заметно выросла, хотя зарплата не изменилась. Также на японских автозаводах введён метод команд (когда рабочим на конвейере дали возможность участвовать в улучшении производственного процесса), что повысило мотивацию – это снова добавление мотивирующих факторов в относительно рутинную работу.

Что касается гигиенических факторов, тут всё ясно: без них никуда. Поэтому все подчёркивают, что обеспечение справедливой оплаты, безопасных условий и хорошего руководства – основа мотивации. Например, такие компании, как Google или Microsoft, которые предоставляют сотрудникам множество благ (бесплатное питание, комнаты отдыха, гибкий рабочий график), делают это отчасти для обеспечения гигиенических факторов – чтобы ничто не мешало сотрудникам сосредоточиться на творчестве. Однако они уделяют внимание и мотивирующим факторам (интересные проекты, культура инноваций, признание). Результат – комбинированный эффект: сотрудники и удовлетворены (не жалуются), и полны энтузиазма и приверженности.

Суть теории Герцберга остаётся актуальной: полноценная мотивация сотрудников требует двустороннего подхода. Организация должна устранять источники неудовлетворённости (улучшать гигиенические факторы) и создавать источники удовлетворения (усиливать мотивирующие факторы). Если вы заметили проблему мотивации в команде, стоит проанализировать: есть ли какой-то гигиенический фактор, который беспокоит людей? (напр. несправедливость в системе оплаты, плохая атмосфера, нехватка инструментов для работы) **или** не хватает мотивирующих факторов? (напр. работа слишком рутинная, нет обратной связи и признания). Часто для решения проблемы требуется улучшение обоих аспектов.

## Заключение

- **Иерархия потребностей Маслоу:** подчёркивает, что мотивация людей движется поступательно к более высоким целям, когда удовлетворены нижележащие базовые потребности. Организациям следует заботиться и о физиологических потребностях, и о потребностях безопасности сотрудников, а также о потребностях принадлежности, признания и самоактуализации, чтобы работники были вовлечены и удовлетворены.
  - **Теория ожиданий Врума:** акцентирует внимание на мыслительном процессе принятия решений – мотивация сотрудника зависит от того, верит ли он в результативность своих усилий, в вознаграждение за результат и в ценность этого вознаграждения. В управлении это означает, что цели, обратная связь и награды должны быть чётко связаны между собой и восприниматься сотрудниками как реалистичные и желанные.
  - **Теория социального сравнения Фестингера:** напоминает, что мотивация формируется также в процессе социального сравнения – сотрудники оценивают
- Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

справедливость, сопоставляя себя с другими. Неравное обращение или недостаток информации могут быстро подавить мотивацию, даже если сама работа интересна. Культура организации, ценящая справедливость и открытую коммуникацию, помогает направлять социальные сравнения в позитивное русло (например, здоровая конкуренция, обучение друг у друга) вместо негативной зависти.

- **Двухфакторная теория Герцберга:** разделяет факторы мотивации на «гигиенические» (предотвращающие неудовлетворённость) и «мотивирующие» (повышающие удовлетворённость). Она напоминает руководителям, что удовлетворённости сотрудников нельзя достичь только устранением причин жалоб – необходимы и содержательные мотиваторы. Лучшие результаты достигаются, когда условия труда, зарплата и отношения налажены, а сама работа значима, приносит достижения и сотрудник чувствует себя ценным.

Все эти теории вместе дают более целостное понимание мотивации. Маслоу и Герцберг сосредоточены на содержании – что мотивирует сотрудников (потребности, ценности, факторы), тогда как Врум и Фестингер привносят процесс и контекст – как формируется мотивация (через ожидания и социальные сравнения). В реальности эти подходы дополняют друг друга. Например, сотрудник может стремиться к самоактуализации (Маслоу), но будет делать это только если видит в своих усилиях смысл и справедливость (Врум и Фестингер), и если организационная среда предоставляет возможности для достижений и признания (Герцберг).

Руководителям и взрослым учащимся (как вам в рамках изучения этой темы) важно понимать, что мотивация – это не магическое качество, которое либо есть у человека, либо нет – на неё существенно влияет то, как работа организована и управляется. Теории дают нам инструменты для постановки вопросов: вызван ли низкий энтузиазм нашей команды тем, что какая-то базовая потребность не удовлетворена (например, у сотрудников нет чувства безопасности)? Возможно, сотрудники не верят нашим обещаниям о бонусах или не считают их ценными? Возникло ли чувство несправедливости из-за какого-то решения? Стала ли работа однообразной, без возможности проявить себя?

Удерживая эти вопросы в поле зрения и применяя знания, полученные из теорий, мы можем создавать более мотивирующую рабочую обстановку. Например, план действий по мотивации может включать: создание справедливой системы оплаты труда (гигиена),  
*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

предложение плана развития карьеры (мотивирующий фактор), постановку ясных целей и регулярную обратную связь (применение теории ожиданий), проведение мероприятий по признанию достижений и развитие культуры наставничества в коллективе (направление социального сравнения в позитивное русло).

Теории мотивации – это не просто академические конструкции: их принципы подтверждены исследованиями и применимы в повседневном управлении, что мы увидели на примерах практики Google, Deloitte на международном уровне, а также опыта эстонского госсектора и компаний. Каждый руководитель и специалист может опираться на эти знания, чтобы анализировать и улучшать «мотивационную среду» своей организации.

В заключение подумайте о мотивации как о пересечении человеческих потребностей, разума и социальных факторов. Хорошая организационная культура питает потребности сотрудников, учитывает их ожидания и заботится о справедливости. В такой среде сотрудники процветают, и вместе с ними процветает и организация.

## Allikate loetelu

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–292.

Aruoja, A. (2012). Töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuring AS Holmen Mets näitel (bakalaureusetöö, Eesti Maaülikool). [Kättesaadav EMÜ DSpace'ist].  
<https://dspace.emu.ee/items/6705825a-2438-4585-822c-d42c2c84e624>

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.  
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Reiman, K. (2013). Eesti ametnike motivatsioon eesistujariigi rollide täitmiseks 2018. aastal (magistritöö, Tartu Ülikool). Tartu: Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste valdkond.  
<https://dspace.ut.ee/bitstreams/feab2777-4bb8-4886-9ee9-4ea07001859e/download>

Shinde, S. (2025). Motivation and Retention in the Modern Workplace: Adapting Maslow, Herzberg, and Vroom for Retention Strategies in the Digital Era. *Research Review International Journal of Multidisciplinary*, 10(5), 205–214.  
<https://rrjournals.com/index.php/rrijm/article/view/2061>

Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177.  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23858951/>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

*Koostanud Aleksei Korovitšev, 2025. Tõlge eestikeelsest õppetekstist.*

Weick, K. E. (1966). (Viidatud läbi Reiman, K.) – viide Festingeri teooria rakendusele organisatsioonides.