

## СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА И ПРОФЕССИЙ

УДК 316.334.22

### От стимулирования к самоорганизации: эволюция управленческих подходов

*Н. А. Орлова*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Российская Федерация, 101100, Москва, ул. Мясницкая, 20

**Для цитирования:** Орлова Н. А. От стимулирования к самоорганизации: эволюция управленческих подходов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2020. Т. 13. Вып. 2. С. 144–160. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2020.203>

В статье представлен обзор эволюции подходов к управлению трудовой мотивацией от классического тейлоризма до современных аджайл-методов. Автором рассматриваются основные подходы к трудовой мотивации в контексте их связи с принципами аджайл (т. н. «гибкий» подход к управлению, подразумевающий переход от иерархии и функционального разделения сотрудников к плоской управленческой структуре и самоорганизующимся командам). Менеджмент в XX веке эволюционировал от простых форм к сложной иерархичной организации, деперсонализации и бюрократизации бизнес-процессов до тех пор, пока это не стало мешать развитию и конкурентоспособности. После чего начинается обратное движение — к более плоской структуре управления и провозглашению приоритета «людей и взаимоотношений» по отношению к «процессам и инструментам», к «мотивации без стимулирования». Логика в отношении мотивации работников претерпела изменения: от идеи, что мотивацией можно и нужно управлять с помощью внешних стимулов до убеждения, что любая попытка внешнего воздействия может только демотивировать сотрудников. Автор разработала типологию подходов к трудовой мотивации на основании выраженности двух составляющих в теории: система — актор и стимулирование — самоорганизация. Дихотомия система — актор показывает, как та или иная теория объясняет трудовую мотивацию: фокусируя внимание на системе управления или на индивидуальных особенностях актора, трудовых ценностях или потребностях. Дихотомия стимулирование — самоорганизация объясняет, как именно предполагается воздействовать на мотивацию индивида или группы: через целенаправленное стимулирование или создание условий для самоорганизации. Эти дихотомии выбраны для выделения типологии в связи с их важностью для аджайл-подхода, который является результатом развития технологического, социального и экономического контекста, в котором формировались подходы к тру-

довой мотивации. В статье делается акцент на трех аспектах мотивации: материальное поощрение, социальная среда, содержание труда. Эти аспекты обладают наибольшим значением для аджайл-менеджмента, и фокус на них позволяет увидеть принципиальные отличия аджайл-практик от традиционных подходов к управлению.

*Ключевые слова:* мотивация, трудовые ценности, аджайл, социальная группа, вовлеченность, самоорганизация, установки.

## Введение

XX век демонстрирует трансформацию управленческих подходов к трудовой мотивации. Активно развиваясь в начале прошлого столетия, индустриальная экономика требовала максимизировать производительность труда работников. Это достигалось разными путями — рыночная экономика предполагала активное применение методов материального стимулирования, тоталитарное общество использовало принуждение и репрессии. Но оба противоположных, на первый взгляд, подхода были парадоксально одинаковы в своем убеждении, что без целенаправленного стимулирования труда и постоянного контроля процессов люди не захотят выполнять свою работу достаточно хорошо. Это очевидным образом следует из самой организации труда начала индустриальной эпохи: работа в цеху не предполагала творческой самореализации, конвейер не давал человеку осознания цели своего труда, его результата.

Постиндустриальная эпоха и технологическая революция сформировали новые требования к наемным работникам, а развитие общества, повышение уровня образования людей, урбанизация и рост уровня жизни привели к новым ожиданиям работника от процесса труда. За несколько десятков лет до сегодняшнего дня эти процессы предвидели ученые-теоретики постиндустриального общества Д. Белл (Bell) и Э. Тоффлер (Toffler), а П. Друкер (Drucker) совершенно точно спрогнозировал сегодняшнюю ситуацию на рынке труда IT, когда условия диктует наемный работник, от сотрудника требуется принятие решений менеджерского уровня, а главным фактором трудовой мотивации становится возможность самореализации [1]. В то же время, по мнению ряда авторов, из-за сложной социально-экономической ситуации в России эти тенденции проявляются не так очевидно вне высокотехнологичной сферы [2]. Но, несмотря на это, тенденции, описанные Беллом, Друкером и Тоффлером, все равно проникают в различные сектора экономики, пусть не так быстро, как это демонстрирует IT-индустрия.

Находясь в авангарде постиндустриальной революции, сфера IT в первую очередь ощутила несоответствие между традиционными способами индустриальной организации системы производства и требованиями нового времени. Люди, их компетенции и взаимодействия, а не средства производства в этой сфере являются наиболее ценным ресурсом. Поэтому именно в этой сфере появился новый подход к управлению, основанный на принципах гибкого мышления — аджайл-менеджмент. Необходимость формулировки нового управленческого подхода была напрямую связана с высоким уровнем бюрократизации и документирования процессов, что замедляло все процессы и приводило к отсутствию гибкости компании. Корпорации начинали проигрывать небольшим компаниям из-за долгого процесса согласований и низкой скорости поставки программных продуктов, что стало драйвером рефлексии по поводу нового подхода к управлению.

Несмотря на то, что востребованность аджайл-менеджмента в полной мере очевидна в наиболее инновационных сферах экономики, сегодня мы наблюдаем, как аналогичные процессы актуализируются и в других отраслях — например, промышленности или розничной торговле. Это происходит потому, что актуальность аджайл-трансформаций определяется не только и не столько технологическими изменениями или экономическими условиями, но и в не меньшей степени уровнем развития социума и изменением социальных установок в трудовой сфере. Повышение уровня жизни и образования, доступность информации и возможность быстрой социальной кооперации на новом технологическом уровне актуализировали социальные запросы в сфере труда: индивид предполагает, что работа должна давать ему не только статус и материальные средства, но и быть источником его постоянного развития, растет запрос на более высокую вовлеченность в процесс принятия решений и автономность.

В статье рассматривается, как менялись управленческие модели в зависимости от того, как предполагалось воздействовать на изменяющуюся под влиянием объективных социально-экономических изменений мотивацию сотрудников. Подходы к трудовой мотивации типологизированы на основании выраженности двух составляющих в теории: «система — актор» и «стимулирование — самоорганизация». Теоретическая значимость такой типологизации заключается в возможности изучения в междисциплинарном фокусе социологических проблем мотивации и организации трудовых коллективов, в совмещении в анализе различных контекстов, социального, экономического, психологического и демонстрации эволюции подходов к мотивации. Практическая значимость типологизации заключается в возможности выбора той модели мотивации, которая в наибольшей степени соответствует условиям среды.

В данной статье автор анализирует три аспекта мотивации: материальное поощрение, социальная среда, содержание труда. Эти аспекты обладают наибольшим значением для аджайл-менеджмента, поскольку выявляют принципиальные отличия аджайл-практик от традиционных подходов к управлению.

## **Аджайл-менеджмент: основные составляющие.**

### **Важность проблемы мотивации для аджайл-менеджмента**

Аджайл-менеджмент включает в себя следующее.

1. Стремление к плоской организационной структуре и построению продуктовых команд вместо функциональных отделов. Аджайл-трансформация предполагает создание рабочей единицы (команды) вокруг продукта — ценности, которую команда создает для потребителя. Это возвращает сотрудникам понимание цели своей работы: они мыслят категориями удовлетворения потребности своего пользователя и на основании этого могут принимать осмысленные решения, вместо слепого следования инструкциям, спущенным сверху, конечного смысла которых они не понимают. На низовой уровень возвращается возможность принятия решений и повышается автономность каждой команды. Осмысленность своей работы является одним из важнейших инструментов поддержания мотивации и профилактики профессионального выгорания. Приоритет конечной цели и адаптации к изменениям над инструкциями и первоначальными планами требуют делегиро-

вания управленческих функций рядовым сотрудникам. Другим следствием такой организационной структуры является командная работа над проектом. Количество и интенсивность коммуникаций между сотрудниками возрастает, что положительно влияет на мотивацию людей.

2. Подход к построению взаимоотношений с клиентами, основанный на постоянном сотрудничестве и приоритете «довольного заказчика» над «условиями контракта» возникает из-за быстро меняющихся условий, когда первоначальные договоренности при долгосрочном сотрудничестве начинают терять смысл. Быстро меняющиеся условия порождают необходимость постоянной адаптации. В аджайл-компаниях, подобно научному коллективу, формируется культура постоянного экспериментирования и поиска наилучших решений, основанная на систематическом сборе и анализе обратной связи. Такое экспериментирование предполагает формирование «культуры ошибки», поскольку поиск наилучшего решения не возможен без опровержения изначальных гипотез. Акцент управления смещается с «не допустить ошибки» к «сделать цену ошибки как можно более низкой, продолжая непрерывные поиски наилучшего решения». В ракурсе решения проблемы мотивации — это важнейший элемент, обеспечивающий проактивность сотрудников.

3. Специфические управленческие фреймворки. Поскольку аджайл-менеджмент предполагает делегирование значительного числа управленческих решений на уровень непосредственных исполнителей, а работа выполняется командой, то появляется потребность в управленческом подходе, который бы развивал и поддерживал самоорганизацию и высокую продуктивность. Такие управленческие фреймворки, как скрам (scrum), канбан (kanban) и ряд других, получили широкое распространение в IT-сфере, а сегодня применяются и в других отраслях экономики: производстве, рекламе, медицине и даже государственном управлении. Эти способы самоорганизации командной работы дают возможность менеджменту ставить перед командой высокоуровневую задачу и контролировать только результат ее достижения.

4. Инженерные и продуктовые практики, направленные на максимально быстрые поставки продукта, получение обратной связи и адаптацию своей работы по ее итогам. Постоянное экспериментирование с практиками является важнейшим аспектом аджайл-подхода, именно оно обеспечивает необходимую компании гибкость и высокую эффективность в условиях неопределенности и постоянной изменчивости внешних условий. Это позитивно влияет на мотивацию сотрудника, поскольку способствует его горизонтальному развитию и расширению профессиональной компетентности.

Ряд исследований показывает положительный эффект применения гибких фреймворков: исследование на выборке из 1002 проектов в разных отраслях и странах подтверждает тезис о повышении эффективности проектной работы при внедрении аджайл [3].

Вопросы факторов мотивации членов аджайл-команд являются актуальной темой исследования: выявлены такие факторы, как саморазвитие, возможность использовать новые технологии и инструменты, связь мотивации и самоорганизации [4], установлена связь мотивации и сплоченности команды [5], поставлена под сомнение возможность автономности, важного мотивирующего фактора

в творческой деятельности [6], исследованы социально-психологические аспекты взаимодействий [7].

Таким образом, учитывая самоорганизацию и высокую ответственность каждого исполнителя, наиболее важным условием для эффективной работы всей системы становится мотивация сотрудника. Именно поэтому тема мотивации является, на наш взгляд, наиболее актуальной для менеджмента в XXI веке.

### **Анализ подходов к мотивации через призму дихотомий «актор — система» и «стимулирование — самоорганизация»**

Аджайл-менеджмент органично эволюционировал из практики менеджмента XX века, адаптируясь к новым экономическим, технологическим и социокультурным реалиям. Эту эволюцию автор рассматривает через призму дихотомий: «система — актер» и «стимулирование — самоорганизация».

Дихотомия «система — человек» показывает, как та или иная теория объясняет трудовую мотивацию: видя, в первую очередь, причиной систему управления или личностные особенности человека. Дихотомия стимулирование — самоорганизация объясняет, как именно в теории предполагается воздействовать на мотивацию внутри группы: через целенаправленное стимулирование или создание условий для самоорганизации. Таким образом, получается четыре класса теорий, которые актуализировались в трудовых практиках в течение последнего столетия в зависимости от социально-экономических изменений в процессе становления индустриальной экономики и сменившего ее постиндустриального общества.

Несмотря на то, что все эти подходы можно встретить в сегодняшней практике управления, их актуализация происходила постепенно, что обуславливалось социально-экономическим контекстом трудовых отношений и изменениями в технологическом процессе в разные периоды времени. В начале XX века происходит активная индустриализация, а ее самыми массовыми актерами являются рабочие. Основной задачей того периода была максимизация производства, а главной задачей системы мотивации — заставить человека производить как можно больше единиц продукта в единицу времени. С развитием технологий и усложнением технологического процесса появляется все больше производственных задач, требующих высокой вовлеченности индивида в процесс, а результат работы все больше начинает зависеть от творческих решений индивида. Подход к трудовой мотивации дифференцируется в зависимости от уровня сложности и требований к результату выполнения задачи. Усложнение технологического процесса и увеличение числа сотрудников умственного труда актуализирует взаимосвязь между удовлетворенностью индивидуальных потребностей и результатами работы. В постиндустриальную эпоху эти тенденции усиливаются, происходит рост технологий и роботизация простого труда, что приводит ко все большей потребности в высокововлеченных, мотивированных и инициативных сотрудниках, способных решать задачи менеджерского уровня. Эти особенности технологического процесса в разные периоды времени актуализировали разные подходы к трудовой мотивации: от стимулирования к самоорганизации, от системы к актору и обратно.

Анализ исследований аджайл-команд показал, что есть три аспекта мотивации, которые, с одной стороны, чаще других изучаются исследователями, с другой

стороны, наиболее ярко высвечивают специфику аджайл-подхода к менеджменту. Это материальная стимуляция, социальная интеграция и содержание труда. В статье анализируется, как эти аспекты рассматриваются в различных типах теорий, выделенных на основании дихотомий «актор — система» и «стимулирование — самоорганизация».

### Мотивационные теории «система — стимулирование»

Первая группа включает в себя подходы, в которых прослеживаются две основных идеи.

1. Система имеет приоритет над индивидуальными различиями людей и, несмотря на эти отличия, они будут реагировать примерно одинаково.

2. Акцент делается на необходимости целенаправленного стимулирования трудовой мотивации и декларируется прямая связь между приложенными усилиями менеджмента по воздействию на актора и конечным результатом. Этот подход к мотивации акторов представляет собой модель «черного ящика» применительно к социальной группе: фокус внимания — на соотношении стимулов и реакций, а не на то, что происходит внутри группы.

Эти теории мотивации возникают из практики менеджмента конца XIX — начала XX века. Необходимость максимизировать производство вкупе с низким уровнем механизации труда задавали специфические требования к рабочей силе. С одной стороны, повышение эффективности труда рассматривалось как чисто количественное увеличение усилий, зачастую физических, для производства как можно большего числа единиц продукта в единицу времени при минимальной себестоимости. Товарный дефицит и «неизбалованность» потребителя не требовали специальных усилий по сбыту товара или креативной продуктовой стратегии. Этот подход, обусловленный особенностями рынка того периода, Котлер называл «концепцией совершенствования производства» [8].

При этом уровень жизни большинства людей, интегрированных в процесс производства, был крайне низким, социальная защита практически отсутствовала. Наличие работы было в тот момент условием физического выживания, что сформировало специфические особенности взаимоотношений между акторами рынка труда. Работодатели могли диктовать работникам любые условия, диалог отсутствовал.

В связи с бурным ростом индустриальных производств возрастает интерес к производственным отношениям, поскольку становится очевидным влияние мотивации рабочих на производительность труда. Возникают т. н. инструментальные теории, в которых мотивация индивида рассматривается как результат воздействия внешних, главным образом, материальных стимулов.

*Материальная стимуляция* сотрудников рассматривается как основной или даже единственный способ управления трудовой мотивацией в теориях «система — стимулирование». Впоследствии этот подход был формализован в систему КРП — систему показателей деятельности сотрудника/подразделения, предполагающий связь между мотивацией к достижению цели с материальным поощрением за выполнение ключевых показателей. Основу подхода заложил П. Друкер (Drucker), но массово подход стал применяться для управления мотивацией сотрудников

только с конца 90-х, когда появилась возможность обработки множества количественных показателей [9]. Сегодня разработкой системы показателей в основном заняты специалисты в области менеджмента — Р. Каплан (Kaplan), Д. Нортон (Norton), Р. Фрейзер (Fraser), Д. Хоуп (Hope) и др. [10; 11].

Анализируя эволюцию подходов к менеджменту, можно заметить, что хотя исследования *связи мотивации и групповой интеграции* проводились еще в первой половине XX века, всерьез учитывать влияние этого фактора на продуктивность труда и целенаправленно воздействовать на повышение интеграции начинают только в постиндустриальную эпоху. Классические теории менеджмента или современные практики личного KPI (в нашей терминологии, теории «система — стимулирование») не учитывают социальную природу человека и крайне высокий потенциал влияния микро-социума на его трудовое поведение. Несмотря на то, что в организационной психологии эффект Келера (Köhler effect) — феномен, открытый Келером (Köhler), который выявил, что индивид, работая в команде, склонен прилагать больше усилий, чем тот же индивид, работающий в одиночку — был эмпирически доказан еще в 1920-х годах [12], его целенаправленное использование в формировании бизнес-процессов начинает системно применяться только в аджайл-менеджменте. Можно предположить, что высокая степень групповой интеграции рабочих рассматривалась в том числе и как политическая угроза, поэтому организация труда строилась таким образом, который никак не способствовал повышению сплоченности. Напротив, создавалась и поддерживалась система материальных поощрений, основанных на принципе игры с нулевой суммой, которая сейчас трансформировалась в конкурирующие KPI, когда получение премии одним сотрудником автоматически означает отсутствие премии у другого. Все это приводило к атомизации акторов.

Что касается труда, то в теориях «система — стимулирование» труд сам по себе не рассматривается как фактор вдохновения, мотивации или удовлетворенности жизнью. Акцент делается на внешних стимулах, денежном вознаграждении за достижение результата труда. Это естественным образом вытекает из технологического процесса, свойственного тому периоду, когда появились классические теории менеджмента: работа в цеху или на конвейере в тяжелых условиях, с регулярными переработками не способствовала получению удовольствия от процесса труда. Рассматривая сегодня теорию К. Маркса можно заметить, насколько точно описаны в «Экономическо-философских рукописях 1884 года» механизмы того, что сегодня называют профессиональным выгоранием [13], профилактика которого является одной из приоритетных задач, связанных с мотивацией сотрудников.

### **Мотивационные теории «актор — стимулирование»**

Данные теории отличаются от рассмотренных выше тем, что отказываются от модели «черного ящика» и декларируют различия людей в их реакции на одинаковые стимулы.

Развитие этого направления теоретической мысли началось примерно с экспериментов Мэйо (Mayo), а расцвет его приходится на середину XX в. Большая часть мотивационных теорий «актор — стимулирование» берет свое начало в гуманистической психологии. Противопоставляя себя наиболее влиятельным в то

время теориям — психоанализу и бихевиоризму — гуманистическая психология фокусирует свое внимание на внутреннем мире и уникальности каждого актора [14]. Мотивация в теориях этого типа связана со стремлением удовлетворения потребностей, выстроенных иерархически и взаимосвязанных между собой. Теории А. Маслоу (Maslow), К. Альдерфера (Alderfer) описывают механизм влияния потребностей на мотивацию индивида к действию. Что касается трудовой мотивации, то задача руководства — выявлять потребности и применять методы мотивирования, соответствующие им [15; 16].

Теории мотивации, в которых центральной темой являются человеческие потребности, длительное время были наиболее популярными в организационной психологии и менеджменте. Предполагалось, что люди различаются в зависимости от выраженности тех или иных потребностей, а задача повышения эффективности труда заключается в воздействии на организационное поведение путем выявления и удовлетворения актуальных потребностей.

К мотивационным теориям «актор — стимулирование» также можно отнести ряд т. н. процессуальных теорий менеджмента, которые фокусируют свое внимание на процессе труда и вознаграждении за него. В частности, Портер (Porter) и Лоулер (Lawler) сформулировали модель внешней и внутренней мотивации труда [17]. Несмотря на то, что мотивация связывается с вознаграждением за работу — как в теориях «система — стимулирование» — эта модель также включает и внутренние установки акторов.

В иерархических теориях потребностей *денежная мотивация* рассматривается как основная для людей с неудовлетворенным уровнем базовых потребностей и по мере продвижения вверх по пирамиде, актуальность денежной мотивации снижается и заменяется другими стимулами.

*Социальная интеграция* рассматривается чаще в контексте других человеческих потребностей и ее значимость для трудовой мотивации зависит от степени неудовлетворенности этого уровня потребностей. Создатель двухфакторной теории мотивации Ф. Херцберг (Herzberg) описывает две группы мотивационных факторов — «факторы-мотиваторы» и «гигиенические факторы». Первая группа факторов связана с содержанием самой работы (возможность самореализации на рабочем месте, профессиональный рост и т. п.), вторая — с внешними условиями, стимулами (зароботная плата, условия труда, отношения в коллективе). С точки зрения Херцберга, гигиенические факторы не способны побудить человека работать лучше, они могут лишь демотивировать его. Таким образом, можно заметить, что Херцберг не рассматривал социальное одобрение или поддержку как фактор, способствующий увеличению продуктивности [18].

Мэйо указывал на важность внутренних мотивов в трудовой деятельности. Исследователь трудовой мотивации акцентировал значимость влияния неформальной группы на структуру мотивации актора: он подчеркивает групповое трансформирующее влияние на мотивы индивида [14].

В теориях «актор — стимулирование» оценка *содержания труда* для мотивации связана с потребностями индивида, прослеживается идея о необходимости внешних по отношению к работе стимулов, которые нужно использовать для мотивации.



## Мотивационные теории «актор — самоорганизация»

К этой группе относятся теории, в рамках которых с одной стороны, делается акцент на различиях трудовой мотивации разных людей, с другой стороны, управление мотивацией извне путем манипулирования разными стимулами либо не рассматривается, либо признается неэффективным или даже вредным при определенных условиях. Эти подходы фокусируются на анализе факторов, формирующих мотивацию человека, для них характерно рассматривать мотивацию через ценности актора.

Основная установка системы управления, построенной на этом подходе, который можно еще охарактеризовать как ценностный, заключается в следующем.

1. Структура мотивов соответствует ценностным установкам человека. В отличие от потребностей, которые одинаковы у всех людей и отличаются только степенью удовлетворенности, которая постоянно меняется, ценности человека отличаются высокой устойчивостью, поэтому практически бессмысленно — или даже вредно — активно стимулировать мотивацию извне. В частности, исследования мотивации показывают, что использование внешних стимулов негативно влияет на внутреннюю мотивацию организационного поведения [19]. Ряд российских ученых также исследуют влияние ценностных установок на трудовую мотивацию, например, можно выделить В. Герчикова, разработавшего модель мотивации [20; 21], Л. Титаренко [22], С. Магуна, С. Монусову [23], В. Руднева [24] и других.

2. Вместо фокуса на системе внешнего стимулирования нужно сосредоточить внимание менеджмента на диагностике ценностных установок сотрудников и подборе специалистов с аттитюдами, соответствующими профилю их должности. Родоначальником подхода можно назвать М. Вебера, исследовавшего взаимосвязь ценностей и трудового поведения [25]. В более современных нам исследованиях ценностей подтверждается тезис Вебера о связи ценностей и трудового поведения людей: С. Халаби (Halabi) анализирует индивидуальные трудовые ценности, выделяя «предпринимательскую» стратегию риска или «бюрократическую» стратегию с низкой доходностью и низким уровнем риска; П. Хеслин (Heslin) выделяет три наиболее распространенных типа трудовых ориентаций, которым соответствуют разные ценностные установки [26; 27].

На основе теорий ценностей разрабатываются диагностические инструменты, которые используют шкалы оценок выраженности различных ценностных установок у индивида: М. Рокич (Rokeach) выделил инструментальные и терминальные ценности; Ш. Шварц (Schwartz) взял методiku Рокича в качестве основы и усовершенствовал ее, существенно изменив и расширив [28–30].

Подход актор — самоорганизация актуализировал использование диагностических тестов при трудоустройстве и назначении на новые должности: методики исследования ценностей Рокича, Шварца, Герчикова и других активно используются в российских и зарубежных HR-практиках.

В теориях «актор — самоорганизация» возможность влияния на мотивацию с помощью *материального стимулирования* зависит от преобладающих ценностных установок. Например, П. Хеслин рассматривает эффективность материальных стимулов для людей, ведущей ценностной ориентацией которых является ориентация на работу как источник дохода. В то же время, Баард (Baard), Райан (Ryan)

и Деци (Deci) [19], подчеркивают важность таких психологических потребностей, как потребности в связанности с другими людьми.

Влияние *групповой интеграции* на мотивацию будет отличаться в зависимости от структуры ценностей индивида. В частности, Шварц противопоставляет индивидуальный и личностный фокус в структуре ценностей индивида. *Содержание труда* должно соответствовать ведущим ценностям актора, и только в этом случае он будет высоко мотивирован для ее выполнения [29].

### Мотивационные теории «система — самоорганизация»

Развитие постиндустриального общества спровоцировало рост новых специальностей, которые все чаще требуют от индивидов высоких когнитивных усилий и творческих способностей. Это связано в первую очередь с ростом технологий и роботизацией простого ручного труда. Также важным фактором для изменения структуры мотивации является повышение уровня жизни: базовые потребности и потребности в безопасности, на удовлетворении которых строилась система мотивации в индустриальную эпоху, насыщены у большинства акторов рынка труда. Как только задача физического выживания перестает быть первоочередной, на мотивацию людей начинают влиять другие факторы: стремление к развитию, осмысленности своей жизни, достижения целей и т. п. Сферы, где достигается критическая масса людей, чья работа требует нестандартных решений, творческого подхода и когнитивной гибкости, в первую очередь начинают менять подход к управлению.

В координатах система — актор и стимулирование — самоорганизация этот подход, который чаще всего ассоциируют с аджайл-менеджментом, базируется на следующих тезисах.

- Фокус внимания должен быть на системе, а не на акторе. Для профессионалов, независимо от их индивидуальных потребностей или ценностей, свойственно хотеть работать без всякого принуждения, а если этого не происходит, значит, наша система построена таким образом, что приводит к демотивации людей. Родоначальником этого подхода является К. Маркс (Marx). Маркс подчеркивает внутреннюю мотивацию человека к трудовой деятельности и раскрывает механизмы отчуждения, которые порождают демотивацию рабочих [13]. Д. Пинк (Pink), рассматривая мотивацию в современных командах, настаивает на том, что сегодня есть всего лишь три условия для мотивации сотрудников: автономность (возможность самому принимать решения, отсутствие микроменеджмента), целеполагание (понимание цели своей работы) и мастерство (возможность самосовершенствования и самореализации на рабочем месте) [30]. Схожих взглядов придерживаются исследователи мотивации в аджайл-командах: важность построения правильной системы принимается как аксиома в различных исследованиях трудовой мотивации [31–33].
- Фокус на самоорганизации, а не стимулировании. Любое стимулирование трудовой активности бессмысленно либо вредно. Если наша система построена правильно, то есть не приводит к демотивации, люди будут работать продуктивно. Задача менеджмента, таким образом — создавать условия для работы, устранять внешние препятствия, способствовать повы-

шению квалификации и росту мастерства людей. Р.Шпренгер (Sprenger), в принципе отрицает любую возможность мотивировать индивида извне. По его мнению, любая попытка мотивировать сотрудника может только демотивировать его [34].

Идея, что мотивацией можно управлять, создав систему *материальных стимулов* для достижения показателей, активно критикуется [35–37]. Задолго до возникновения аджайл-подхода, ряд исследований показали, что условные материальные вознаграждения и другие внешние факторы, такие как конкуренция и оценки, снижают эффективность работы, требующей творческого подхода, когнитивной гибкости [38–40]. Но при этом справедливость в оплате труда и распределении, как и в других теориях, является значимым фактором, отсутствие которого может привести к демотивации. В трудах российских ученых тема справедливости оплаты труда также является актуальной и активно обсуждаемой: в частности, А. Темницкий указывает на рост интереса исследователей-социологов к теме справедливости [41].

Вторым важным для мотивации фактором является групповая интеграция. Еще Карл Маркс указывал на важность социальных отношений и их влияние на производительность труда: он считал, что любой социальный контакт повышает производительность работника [13]. Для аджайл-менеджмента этот фактор выходит на первый план в связи с технологическим процессом, единицей которого, во-первых, является не индивид, а команда, а во-вторых, предполагается отсутствие лидера и самоорганизация людей внутри команд. В аджайл-компаниях, где коммуникация между членами команды и между командами признается важнейшим фактором высокой продуктивности, повышение групповой интеграции обеспечивается целой системой управленческих действий.

- Построение управленческой системы, в которой предполагается командная, а не личная ответственность за результат: рабочей единицей становится команда и цель достигается только совместными усилиями, и ответственность за результат лежит на всей команде.
- Организация ежедневных бизнес-процессов таким образом, чтобы люди взаимодействовали по работе: например, управленческий фреймворк скрам предполагает ежедневные встречи команды на 10–15 минут для обсуждения текущих задач и координации действий.
- Создание материальной среды, способствующей процессу интеграции (пространства для коворкинга, совещаний, совместных обедов, мест для совместного распития кофе, комнаты отдыха и т.п.) Общение на рабочем месте не просто не запрещается, но всячески поощряется менеджментом таких компаний, а рабочая среда проектируется таким образом, чтобы сотрудники общались между собой.

Групповая интеграция и взаимоотношения внутри команды являются ключевым фактором мотивации. Многочисленные исследования аджайл-команд подтверждают эту корреляцию: в исследовании установлена связь мотивации и сплоченности команды [42], исследовано влияние на мотивацию социально-психологических аспектов взаимодействий [32], выявлено наличие корреляции между самоорганизацией в команде и уровнем мотивации [43].

Третьим важнейшим аспектом трудовой мотивации является *сам труд*. В аджайл-менеджменте труд сам по себе является главным мотиватором и источником счастья актора.

Тема счастья в труде находит свое отражение и у Маркса, и у ведущих теоретиков аджайл. Тема счастья на работе и связь его уровня с мотивацией и продуктивностью становится одной из центральных в аджайл-подходе. В противовес идее, что актора нужно стимулировать извне, аджайл-теоретики чаще всего декларируют имманентно-присущую индивиду потребность в труде. Именно с убеждением, что труд сам по себе должен быть источником вдохновения и счастья, связана некоторая осторожность адажйлл-сообщества в отношении активного использования методов геймификации труда. С одной стороны, некоторые элементы геймификации интегрированы в основные бизнес-процессы: например, важнейший элемент каждой итерации — планирование — проводится в формате т. н. «скрам-покера», а отслеживание прогресса команды путем оценки диаграммы сгорания задач работает так же, как получение баллов в игре — стимулирует сделать задачу в срок, чтобы увидеть, что график показывает «правильную» кривую. Но в аджайл-менеджменте постулируется мысль, что если геймификация становится систематически применяемым инструментом мотивации, это свидетельствует о том, что содержание работы не является интересным для актора, а значит, есть потенциальный риск его профессионального выгорания. Тотальная геймификация трудового процесса несет опасность, как любой внешний по отношению к работе стимул, переключая внимание с содержания работы на вознаграждения за нее.

## Выводы

Эволюция подходов к трудовой мотивации связана с социально-экономическими изменениями в социуме. Взаимоотношения работодателя и работника изменялись под воздействием, во-первых, объективных экономических условий, во-вторых, технологических изменений, подразумевающих все более сложные задачи, требующие большей интеллектуальной и эмоциональной вовлеченности сотрудника, в-третьих, изменился общественный запрос и требования к трудовой занятости со стороны наемных работников.

Очевидно, что аджайл-менеджмент представляет собой ответ не только на технологические и управленческие вызовы, но является естественным продолжением повестки постиндустриального общества с изменившимся социальным запросом в отношении условий труда, взаимоотношения работника и работодателя, участия в принятии решений.

Аджайл-подход естественным образом вырос из теорий управления, заимствуя многие принципы из разных подходов. Некоторые теоретики (Маркс, Мэйо, Друкер, Белл, Тофлер, Келлер) задолго до появления постиндустриального общества и собственно аджайл-менеджмента, прогнозировали условия, которые сделали новый подход к трудовой мотивации необходимым.

Акцент смещается с задачи «как стимулировать на работу» к профилактике демотивации и выгорания. Это следует из ценности труда для саморазвития. Ситуация, в которой сотрудник работает только ради получения материального поощрения, не признается нормальной, приводит к выгоранию и снижает продук-

тивность, по мнению теоретиков и практиков аджайл. Самоорганизация в аджайл-подходе является важным фактором мотивации труда. Переход от стимулирования к самоорганизации является важнейшим принципом аджайл-менеджмента.

Аджайл-подход к мотивации строится, вопреки концепциям организации труда начала века, на убеждении, что труд сам по себе является источником мотивации и должен приносить человеку ощущение счастья и удовольствия.

Важным фактором поддержки мотивации и профилактики выгорания в аджайл является командная работа. Еще в результате экспериментов Мэйо была доказана важность групповой динамики для продуктивности работы. Аджайл берет за основу, во-первых, тот факт, что эмоции (ощущение счастья) важны для продуктивности труда и мотивации, а во-вторых, что социальная природа человека, сформированная за сотни миллионов лет эволюции, заставляет его испытывать положительные эмоции от работы в команде, получения командной поддержки.

## Литература

1. *Drucker P. Managing in the Next Society.* Griffin; Reprint edition, 2002.
2. *Тихонова Н.Е.* Факторы жизненного успеха и социального статуса в сознании россиян // Вестник Института социологии. 2018. Т. 9, № 4 (27). С. 11–43.
3. *Serrador P., Pinto J.* Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success, *International Journal of Project Management.* 2015. Vol. 33, no. 5. P. 1040–1051.
4. *Masood Z., Hoda R., Blincoe K.* Motivation for self-assignment: Factors agile software developers consider. *Proceedings — 2017 // IEEE/ACM 10th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering.* 2017. P.92–93.
5. *Melo R., Santana C., Kon F.* Developers motivation in agile teams// 38<sup>th</sup> Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications. 2012. P.376–383.
6. *Hodgson D., Briand L.* Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work // *SAGE Journal.* 2013. Vol. 27, no. 2. P.308–325.
7. *Whitworth E., Biddle R.* Motivation and Cohesion in Agile Teams // *Conference Paper, International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering.* 2007. P.62–69.
8. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Бизнес-книга, 1995.
9. *David P.* Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007.
10. *Hope J., Fraser R.* Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Harvard Business Press, 2003.
11. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996.
12. *Kerr N.L., MacCoun R.J.* Role expectations in social dilemmas: Sex roles and task motivation in groups // *Journal of Personality and Social Psychology.* 1985. Vol. 49, no. 6. P.1547–1556. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.6.1547>.
13. *Маркс К., Ф. Энгельс.* Собрание сочинений: в 50 т. Т. 42. Экономическо-философские рукописи 1844 года. М.: Политиздат. 1974. С. 41–174.
14. *Mayo E.* The human problems of an industrial civilization. Cambridge, MA: Harvard, 1933.
15. *Maslow A. K.* Motivation and Personality. New York: Harper & Brothers, 1954.
16. *Alderfer C. P., Kaplan R. E., Smith K. K.* The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires // *Administrative Science Quarterly.* 1974. Vol. 19, no. 4. P.507–532.
17. *Lawler E., Porter L.* Antecedent attitudes of effective managerial performance // *Organizational Behavior and Human Performance.* 1967. Vol. 2. P.122–142.
18. *Herzberg F.* The motivation to work. New York: John Wiley & Sons, 1966.
19. *Deci E. L., Ryan R. M.* Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health // *Canadian Psychology.* 2008. Vol. 49, no. 3. P.182–185.
20. *Герчиков В.И.* Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 53–62.

21. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 2) // Мотивация и оплата труда. 2005. № 3. С. 2–6.
22. Титаренко Л. Г. Модернизационный потенциал студенческой молодежи Беларуси: опыт эмпирического исследования // Петербургская социология сегодня. 2017. № 8. С. 7–17.
23. Магун В. С., Монусова Г. А. Иерархии трудовых ценностей в европейских странах // XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4-х кн. / отв. ред.: Е. Г. Ясин. Кн. 3. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014. С. 516–526.
24. Руднев М. Г., Магун В. С. Межпоколенная динамика базовых ценностей: постсоциалистические страны в сравнении со странами Западной и Северной Европы // XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4-х кн. / отв. ред.: Е. Г. Ясин. Кн. 3. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014. С. 537–548.
25. Weber M. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. New York, 1958.
26. Halaby C. N. Where Job Values Come from: Family and Schooling Background, Cognitive Ability, and Gender // American Sociological Review. 2003. № 68 (2). P. 251–278.
27. Heslin P. A. Conceptualizing and evaluating career success // Journal of Organizational Behavior. 2005. № 26. P. 113–136.
28. Rokeach M. The Nature of Human Values. New York: The Free Press, 1973.
29. Schwartz S. H. Universals in Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries // Advances in Experimental Social Psychology. 1992. № 25. P. 1–66.
30. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, 2011.
31. Vaard P. P., Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings // Journal of Applied Social Psychology. 2004. 34 (10). P. 2045–2068.
32. Melo R., Santana C., Kon F. Developers motivation in agile teams // 38<sup>th</sup> Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications, 2012.
33. Westerman J. Unequal involvement, unequal attainment? A theoretical reassessment and empirical analysis of the value of motivation in the labor market // Social Science Research. 2018. № 76. P. 169–185.
34. Sprenger R. K. Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Campus Verlag, 2002.
35. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time, Crown Publishing Group, 2014.
36. Maximini D. The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations, Springer International Publishing, 2018.
37. Peter M., Lazaro W., Christiane B. Agile Foundations: Principles, Practices and Frameworks, BCS, 2015.
38. Zuckerman M., Porac J., Lathin D., Smith R., Deci E. L. On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior // Personality and Social Psychology Bulletin. 1978. № 4. P. 443–446.
39. Amabile T. M., Goldfarb P., Brackfield S. C. Social influences on creativity: Evaluation, coercion, and surveillance // Creativity Research Journal. 1990. № 3 (1). P. 6–21.
40. McGraw. K. O. The detrimental effects of reward on performance: A literature review and a prediction model // M. R. Lepper & D. Greene (eds). The hidden costs of reward, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1978. P. 33–60.
41. Темницкий А. Л. Феномен справедливости в оплате труда медицинских работников // Мир России. 2017. Т. 26, № 3. С. 64–89.
42. Consiglio C., Cenciotti R., Borgogni L., Alessandri G., Schwartz S. H. The WVal: A New Measure of Work Values // Journal of Career Assessment. 2017. № 25 (3). P. 405–422.
43. Whitworth E., Biddle R. Motivation and Cohesion in Agile Teams // Conference Paper, International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering, 2007, pp. 69.

Статья поступила в редакцию 1 февраля 2020 г.;  
рекомендована в печать 9 апреля 2020 г.

Контактная информация:

Орлова Надежда Александровна — аспирант; naorlova@hse.ru

# From incentive to self-organization: The evolution of management approaches

N. A. Orlova

National Research University Higher School of Economics,  
20, Myasnikinskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation

**For citation:** Orlova N.A. From incentive to self-organization: The evolution of management approaches. *Vestnik of Saint Petersburg University. Sociology*, 2020, vol. 13, issue 2, pp. 144–160. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2020.203> (In Russian)

This article is an overview of approaches to managing labor motivation Evolution from classical Taylorism to modern agile methods. The author considers the main approaches to work motivation in the context of their relationship with the basic principles of the agile. In the 20<sup>th</sup> century management evolved from simple forms to complex hierarchical organization, depersonalization and bureaucratization of business processes until it became a hindrance to development and competitiveness. After that the reverse movement begins — towards a flatter management structure and proclamation of the priority of “people and relationships” in relation to “processes and tools”, to “motivation without stimulation”. The logic regarding employee motivation has undergone changes: from the idea that motivation can and should be controlled with external incentives to the belief that any attempt to exert external influence can demotivate employees. The author has developed a typology of approaches to work motivation based on the severity of two components in the theory: “system — actor”; and “stimulation — self-organization”. The system-actor dichotomy shows how the theory explains labor motivation: focusing attention on the control system or on the individual characteristics of the actor, needs or work values. The dichotomy “stimulation — self-organization” explains how it is supposed to influence the motivation of an individual or group: through targeted stimulation or the creation of conditions for self-organization. These dichotomies were chosen to highlight the typology in connection with their importance for the agile approach. The article focuses on three aspects of motivation: material incentives, social environment, labor content. These aspects are of the greatest importance for agile management, and a focus on them allows you to see the fundamental differences between agile practices and traditional management approaches.

*Keywords:* motivation, work values, agile, social group, involvement, self-organization, attitudes.

## References

1. Drucker P. *Managing in the Next Soci Society*. Griffin; Reprint edition, 2002.
2. Tikhonova N.E. Factors of life success and social status of Russians. *Vestnik Instituta sotsiologii*, 2018, no. 27, pp. 11–43. (In Russian)
3. Serrador P., Pinto J. Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 2015, vol. 33, no. 5, pp. 1040–1051.
4. Masood Z., Hoda R., Blincoc K. Motivation for self-assignment: Factors agile software developers consider. *Proceedings — 2017 IEEE/ACM 10<sup>th</sup> International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering*, 2017, pp. 92–93.
5. Melo R., Santana C., Kon F. Developers motivation in agile teams. *38<sup>th</sup> Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications*, 2012, pp. 376–383.
6. Hodgson D., Briand L. Controlling the uncontrollable: ‘Agile’ teams and illusions of autonomy in creative work. *SAGE Journal*, 2013, vol. 27, no. 2, pp. 308–325.
7. Whitworth E., Biddle R. Motivation and Cohesion in Agile Teams. *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering*, 2007, pp. 62–69.
8. Kotler F. *Fundamentals of marketing*. Moscow, Biznes-kniga Publ., 1995. (In Russian)
9. David P. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey, USA, John Wiley & Sons, Inc., 2007.

10. Hope J., Fraser R. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business Press, 2003.
11. Kaplan R. S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996.
12. Kerr N.L., MacCoun R.J. Role expectations in social dilemmas: Sex roles and task motivation in groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, vol. 49, no. 6, pp. 1547–1556. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.6.1547>.
13. Marx K. *Economic and Philosophical Manuscripts of 1844*. Moscow, Politizdat Publ., 1974, vol. 42, pp. 41–174. (In Russian)
14. Mayo E. *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA, Harvard, 1933.
15. Maslow A. K. *Motivation and Personality*. New York, Harper & Brothers, 1954.
16. Alderfer C. P., Kaplan R. E., Smith K. K. The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires. *Administrative Science Quarterly*, 1974, vol. 19, no. 4, pp. 507–532.
17. Lawler E., Porter L. Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1967, vol. 2, pp. 122–142.
18. Herzberg F. *The motivation to work*. New York, John Wiley & Sons, 1966.
19. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: A macro-theory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 2008, vol. 49, no. 3, pp. 182–185.
20. Gerchikov V.I. The Typological Conception of Work Motivation (part 1). *Motivatsiia i oplata truda*, 2005, no. 2, pp. 53–62. (In Russian)
21. Gerchikov V.I. The Typological Conception of Work Motivation (part 2). *Motivatsiia i oplata truda*, 2005, no. 3, pp. 2–6. (In Russian)
22. Titarenko L. G. The modernization potential of Belarusian students: an empirical study. *Peterburgskaia sotsiologiya segodnia*, 2017, no. 8, pp. 7–17. (In Russian)
23. Magun V.S., Monusova G. A. Hierarchies of work values in European countries. *XIV Aprel'skaia mezhdunarodnaia nauchnaia konferentsiia po problemam razvitiia ekonomiki i obshchestva: v 4-kh kn.*, ed. by E. G. Iasin. Kn. 3. Moscow, Izd. dom NIU VShE Publ., 2014, pp. 516–526. (In Russian)
24. Rudnev M. G., Magun V.S. Intergenerational dynamics of basic values: post-socialist countries in comparison with countries of Western and Northern Europe. *Aprel'skaia mezhdunarodnaia nauchnaia konferentsiia po problemam razvitiia ekonomiki i obshchestva: v 4-kh kn.*, ed. by E. G. Iasin. Kn. 3. Moscow, Izd. dom NIU VShE Publ., 2014, pp. 537–548. (In Russian)
25. Weber M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York, 1958.
26. Halaby C. N. Where Job Values Come from: Family and Schooling Background, Cognitive Ability, and Gender. *American Sociological Review*, 2003, vol. 68, no. 2, pp. 251–278.
27. Heslin P. A. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, vol. 26, pp. 113–136.
28. Rokeach M. *The Nature of Human Values*. New York, The Free Press, 1973.
29. Schwartz S. H. Universals in Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992, vol. 25, pp. 1–66.
30. Pink D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, Riverhead Books, 2011.
31. Baard P. P., Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, vol. 34, no. 10, pp. 2045–2068.
32. Melo R., Santana C., Kon F. Developers motivation in agile teams. *38<sup>th</sup> Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications*, IEEE Computer Society, Washington, 2012.
33. Westerman J. Unequal involvement, unequal attainment? A theoretical reassessment and empirical analysis of the value of motivation in the labor market. *Social Science Research*, 2018, vol. 76, pp. 169–185.
34. Sprenger R. K. *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt; New York, Campus Verlag, 2002.
35. Sutherland J. *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York, Crown Publishing Group, 2014.
36. Maximini D. *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*. New York, Springer International Publ., 2018.
37. Peter M., Lazaro W., Christiane B. *Agile Foundations: Principles, Practices and Frameworks*, BCS, The Chartered Institute for IT, London, 2015.
38. Zuckerman M., Porac J., Lathin D., Smith R., Deci E. L. On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1978, vol. 4, pp. 443–446.



39. Amabile T.M., Goldfarb P., Brackfield S. C. Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 1990, vol. 3, no. 1, pp. 6–21.
40. McGraw. K. O. The detrimental effects of reward on performance: A literature review and a prediction model. In: M. R. Lepper, D. Greene (eds). *The hidden costs of reward*. Hillsdale, NJ, Erlbaum, 1978, pp. 33–60.
41. Temnitskii A. L. The phenomenon of fairness in the remuneration of medical workers. *Mir Rossii*, 2017, vol. 26, no. 3, pp. 64–89. (In Russian)
42. Consiglio C., Cenciotti R., Borgogni L., Alessandri G., Schwartz S. H. The WVal: A New Measure of Work Values. *Journal of Career Assessment*, 2017, vol. 25, no. 3, pp. 405–422.
43. Whitworth E., Biddle R. Motivation and Cohesion in Agile Teams, Conference Paper. *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering*, 2007, p. 69.

Received: February 1, 2020

Accepted: April 9, 2020

Author's information:

Nadezhda A. Orlova — Postgraduate Student; naorlova@hse.ru