

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 5-20.
Scientific Journal "Manager". 2026;(3/117):5-20.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 331.101.3:316.628

БАК 5.2.6. Менеджмент

JEL: M12, M52

EDN: WYOURZ

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ОТ ХОТОРНСКИХ ЭКСПЕРИМЕНТОВ ДО СОВРЕМЕННОСТИ

Вероника Дмитриевна Балухина

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Донецкий институт управления, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия, vbakina02@mail.ru

Аннотация. Проблема. Исследование посвящено проблеме недостаточного использования потенциала нематериальной мотивации персонала в условиях цифровой трансформации, удалённой и гибридной занятости, а также возрастающей роли технократического контроля, что приводит к снижению вовлечённости, доверия и инновационной активности работников. Рассмотрены противоречия классической школы управления, ориентированной исключительно на материальное стимулирование и формальные регламенты, и необходимость перехода к гуманистической парадигме, учитывающей социальные, психологические и экзистенциальные потребности человека. **Методология.** Методология исследования базируется на историко-генетическом методе, сравнительно-сопоставительном анализе, системном подходе и концепции «точки бифуркации», заимствованной из теории сложных систем. Теоретической основой послужили результаты Хоторнских экспериментов Элтона Мэйо (1924-1932) и последующее развитие школы человеческих отношений, а также современные научные публикации по нематериальной мотивации (2021-2025). **Результаты исследования.** Результаты исследования показали, что ключевыми факторами производительности труда выступают не столько материальные условия, сколько чувство собственной значимости, внимание со стороны руководства, неформальные отношения в коллективе, самоконтроль и организационная культура. Обосновано, что чрезмерная регламентация, трекинг времени и алгоритмическое управление способны снижать внутреннюю мотивацию и провоцировать выгорание. Предложена базовая структура Нематериального контракта – добровольного соглашения, фиксирующего взаимные ожидания работника и руководителя в шести блоках: признание и обратная связь, автономия и самоконтроль, неформальные отношения, ценности и культура, развитие и право на ошибку, пересмотр и расторжение. **Практическое применение.** Практическое применение полученных результатов возможно в деятельности служб управления персоналом, организационных консультантов и руководителей при разработке систем мотивации, программ адаптации и наставничества, а также в учебных курсах по организационному поведению и управлению человеческими ресурсами. Инструмент позволяет повысить вовлечённость, лояльность и инновационный потенциал сотрудников без увеличения фонда оплаты труда и может быть адаптирован под различные типы организаций и форматы занятости.

Ключевые слова: Хоторнские эксперименты, нематериальная мотивация, точка бифуркации, человекоцентричность, неформальные отношения, самоконтроль, корпоративная культура, нематериальный контракт

Для цитирования: Балухина В. Д. Нематериальная мотивация персонала: от Хоторнских экспериментов до современности // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 3(117). С. 5-20. EDN: WYOURZ.



© Балухина В. Д., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

NON-MATERIAL STAFF MOTIVATION: FROM THE HAWTHORNE EXPERIMENTS TO THE MODERN ERA

Veronika D. Baluhina

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk Institute of Management, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia, vbakina02@mail.ru

Abstract. Problem. This study addresses the issue of underutilizing the potential of non-material staff motivation in the context of digital transformation, remote and hybrid work, and the increasing role of technocratic control, which leads to a decline in employee engagement, trust, and innovation. The paper examines the contradictions of the classical management school, which focuses exclusively on material incentives and formal regulations, and highlights the need for a transition to a humanistic paradigm that accounts for an individual's social, psychological, and existential needs. **Methodology.** The research methodology is based on the historical-genetic method, comparative analysis, a systems approach, and the concept of the "bifurcation point" borrowed from complex systems theory. The theoretical framework is grounded in the results of Elton Mayo's Hawthorne experiments (1924–1932) and the subsequent development of the human relations school, as well as contemporary scientific publications on non-material motivation (2021–2025). **Research Results.** The study demonstrates that key productivity factors are not merely material conditions, but rather a sense of personal significance, management attention, informal team relationships, self-control, and organizational culture. It is argued that excessive regulation, time trackers, and algorithmic management can diminish intrinsic motivation and provoke burnout. The paper proposes a basic structure for a "Non-Material Contract" – a voluntary agreement that formalizes the mutual expectations of the employee and the manager across six dimensions: recognition and feedback, autonomy and self-control, informal relationships, values and culture, development and the right to make mistakes, and review and termination. **Practical Application.** The findings can be applied by HR departments, organizational consultants, and managers in the development of motivation systems, onboarding, and mentoring programs, as well as in academic courses on organizational behavior and human resource management. This tool helps enhance employee engagement, loyalty, and innovation potential without increasing payroll costs and can be adapted to various types of organizations and employment formats.

Keywords: Hawthorne experiments, non-monetary motivation, bifurcation point, human-centricity, informal relationships, self-control, corporate culture, psychological contract

For citation: Baluhina, V. D. (2026). Non-material staff motivation: from the Hawthorne experiments to the modern era. *Scientific Journal "Manager"*, 3(117), 5–20. (In Russian). EDN: WYOURZ.

Введение

В условиях быстрого развития цифровых технологий, распространения удалённой и гибридной занятости, а также стратегического акцента на повышение эффективности использования человеческого капитала актуальность разработки современных подходов к нематериальной мотивации персонала значительно возрастает. В этом контексте особое значение приобретают концепции и инструменты, базирующиеся на фундаментальных открытиях Хоторнских экспериментов Элтона Мэйо (1924-1932), которые позволяют осмыслить природу трудовой мотивации за пределами чисто экономических стимулов. Постоянное изменение социально-трудовых отношений, внедрение алгоритмического управления, трекеров времени и систем тотального контроля усложняют деятельность организаций, увеличивают риски демотивации и выгорания сотрудников, а также требуют высокой адаптивности управленческих решений.



© Baluhina, V. D., 2026

В связи с этим требуется внедрение инновационных управленческих технологий, способных обеспечить систематизацию, актуализацию и практическую реализацию принципов человекоцентричности, адаптируемых под конкретные задачи и потребности современных предприятий. Действующие инструменты (преимущественно материальное стимулирование, формальный контроль, жёсткая регламентация) зачастую не справляются с этой задачей в условиях динамично меняющейся среды труда и смены поколений работников, что подчёркивает необходимость проведения научных исследований и разработок в области нематериальной мотивации, опирающихся на эмпирическое наследие Хоторнских экспериментов. Разработка таких подходов способна значительно снизить операционные риски, повысить вовлечённость и лояльность персонала, ускорить адаптацию организаций к новым вызовам, что делает тему исследования крайне актуальной как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является обоснование предложений по развитию нематериальной мотивации персонала на основе результатов Хоторнских экспериментов в контексте реализации человекоцентричного подхода.

Задачами исследования являются проведение анализа предпосылок и основных этапов Хоторнских экспериментов (освещение, изолированная комната, массовое интервьюирование), выявление факторов, влияющих на переход от классической школы управления к гуманистической парадигме, а также обзор современных инструментов нематериальной мотивации, таких как программы адаптации, наставничество, системы признания заслуг и регулярная обратная связь, для повышения вовлечённости и лояльности персонала. Кроме того, предполагается систематизация теоретических подходов к неформальным отношениям, самоконтролю и корпоративной (организационной) культуре, а также оценка роли человекоцентричного подхода в противовес технократическому контролю (трекеры времени, алгоритмическое управление). В рамках исследования также планируется создание прототипа «Нематериального контракта» – добровольного соглашения, фиксирующего взаимные ожидания работника и руководителя в сферах признания, автономии, неформальных отношений, ценностей и права на ошибку, а затем анализ его эффективности и возможностей дальнейшего внедрения с целью повышения вовлечённости и инновационного потенциала персонала без увеличения фонда оплаты труда.

Методы исследования

В качестве источников исследования использовались классические труды участников Хоторнских экспериментов (Ретлисбергер, Диксон, Мэйо), материалы, размещённые на официальных сайтах и в электронных СМИ, а также данные, представленные в монографиях, авторефератах диссертаций и научных публикациях российских и зарубежных авторов за период 1933-2023 гг. В процессе работы применялись общенаучные и специальные методы сбора и анализа информации, среди которых – историко-генетический метод, сравнительно-сопоставительный анализ, системный подход, контент-анализ, метод теоретического моделирования и критический анализ.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Актуальность нематериальной мотивации персонала сегодня часто объясняют сменой поколений, развитием цифровых технологий или кризисом традиционных форм занятости. Однако фундаментальные основания этого интереса были заложены почти сто лет назад – в ходе Хоторнских экспериментов Элтона Мэйо. Именно эти исследования стали той точкой бифуркации, после которой управленческая мысль окончательно отказалась от модели «экономического человека», реагирующего исключительно на материальное стимулирование [1, с. 62]. Было эмпирически доказано: производительность труда зависит не столько от освещения, перерывов или зарплаты, сколько от чувства собственной значимости, внимания со стороны руководства и характера неформальных отношений в коллективе. Сам факт участия в эксперименте повышал выработку сильнее, чем любые материальные улучшения, – феномен, получивший название «Хоторнский эффект» [2]. Тем самым был открыт прямой путь к пониманию того, что человек на работе остаётся

человеком, и его социальные, психологические и экзистенциальные потребности в признании, принадлежности и самоуважении не менее, а в долгосрочной перспективе более значимы, чем чисто экономические стимулы.

Сегодня значимость нематериальной мотивации не только не снизилась, но и многократно возросла. В условиях цифровой трансформации, распространения удалённой и гибридной занятости, а также тотального контроля с помощью трекеров времени и алгоритмического управления компании сталкиваются с парадоксом: формальные инструменты повышения эффективности (нормирование, слежение, штрафы) всё чаще дают обратный эффект – снижают доверие, убивают внутреннюю мотивацию и провоцируют выгорание. Как подчёркивают М. А. Якупов и М. М. Гильманов, именно в этой ситуации выводы Хоторнских экспериментов приобретают второе дыхание, а сравнение материальных и нематериальных систем мотивации становится особенно актуальным [3, с. 121-130]. Как показывают современные исследования М. В. Лопыревой и Ж. Н. Авиловой, ключевыми факторами удержания кадров и вовлечённости становятся не столько зарплата и бонусы, сколько признание заслуг, обратная связь, возможность влиять на рабочие процессы и ощущение заботы со стороны руководства [4, с. 365-370]. Более того, идеи Э. Мэйо получили развитие в концепциях самоконтроля, неформальных отношений и корпоративной культуры, которые позволяют компаниям снижать издержки на формальный надзор и одновременно повышать творческую отдачу сотрудников [5, с. 250]. Таким образом, нематериальная мотивация остаётся не просто «мягким дополнением» к жёстким стимулам, а самостоятельным и всё более востребованным рычагом управления, а Хоторнские эксперименты продолжают служить её эмпирическим и концептуальным фундаментом.

Понятие «точка бифуркации» заимствовано из естественных наук, где оно обозначает критическое состояние системы, при котором незначительное воздействие приводит к кардинальной смене траектории её развития. В применении к науке об управлении точкой бифуркации следует считать такой исторический момент, когда накопленные противоречия существующей парадигмы достигают предела, а новые эмпирические данные перестают вписываться в устоявшиеся теоретические схемы. Это переломный этап, после которого развитие научной мысли неизбежно меняет направление, открывая принципиально иные подходы к пониманию предмета. Хоторнские эксперименты стали именно таким моментом в истории менеджмента – они разрушили веру в то, что работником можно эффективно управлять исключительно через формальные нормы и материальное стимулирование [1, с. 62]. Последующие исследователи единодушно признают, что именно эти наблюдения обозначили границу между классической и гуманистической парадигмами управления. К. М. Ушаков подчёркивает непреходящее значение этого открытия, указывая на то, что социальное измерение труда стало неотъемлемой частью теории и практики [6, с. 4-5].

Несмотря на то, что Хоторнские эксперименты были проведены почти столетие назад, интерес к ним и к феномену «Хоторнского эффекта» не угасает. В предоставленном списке литературы представлены как классические работы непосредственных участников и первых интерпретаторов экспериментов, так и современные исследования, переосмысливающие их значение. Фундаментальной работой является труд Э. Мэйо «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), в котором были сформулированы основные принципы доктрины «человеческих отношений», оказавшей огромное влияние на развитие управленческой мысли [7, с. 115-120; 8]. Современные авторы, такие как Е. В. Бурмистрова и Е. А. Такишина, исследуют конкретные способы использования нематериальной мотивации для развития трудового потенциала организации, связывая их с программами адаптации и корпоративной культуры [9, с. 73-80]. С. Н. Ясенок и А. Е. Калашников рассматривают нематериальную мотивацию как эффективный инструмент управления персоналом на современных предприятиях сферы услуг [10, с. 1062-1067]. Наконец, В. Н. Чупрова (2023) анализирует Хоторнские эксперименты как методы повышения производительности труда, показывая их актуальность для современной экономики [11, с. 207-210]. Обобщающий характер носят статьи А. Н. Перевалова и Ю. А. Макаровой с соавторами, в которых подведены итоги влияния нематериальной мотивации на эффективность работы организаций [12, с. 89-92; 13, с. 56-58].

К началу XX века в промышленности США господствовали принципы научного менеджмента, разработанные Ф. Тейлором и его последователями. Как отмечает автор статьи «История научного менеджмента в США», тейлоризм представлял собой подход, который стремился полностью рационализировать производственный процесс, рассматривая работника как придаток машины, чьё поведение поддаётся точному расчёту и контролю [1, с. 60]. Главными инструментами управления считались детальное нормирование труда, жёсткий контроль со стороны мастеров и система материального стимулирования, построенная на принципе «сдельной оплаты». Согласно классической теории, рабочий представлялся как «экономический человек» (*homo economicus*), чьё поведение определяется исключительно рациональным стремлением к максимизации личного дохода.

К 1920-м годам, несмотря на впечатляющие успехи в росте производительности, тейлористская модель начала демонстрировать серьёзные ограничения. Противоречия между трудом и капиталом обострялись, что выражалось в высокой текучести кадров, росте саботажа и падении лояльности работников. Становилось очевидно, что формальные механизмы управления не охватывают всей сложности поведения человека в организации. Классическая школа фактически игнорировала социальные и психологические аспекты труда, что создавало предпосылки для поиска новых подходов. Хоторнские эксперименты планировались для того, чтобы усовершенствовать классические методы управления. Однако именно эти исследования в итоге поставили под сомнение прежние фундаментальные теоретические постулаты [6, с. 4].

Время проведения опытов пришлось на «ревущие двадцатые» – эпоху, когда США переживали бурный промышленный расцвет, но одновременно и период, когда зародилось серьёзное напряжение в социуме и общественные разногласия достигли своего пика.

После Первой мировой войны перед американскими компаниями возникла непростая задача: сохранять конкурентоспособность, а также избегать значительного роста операционных расходов. Основными трудностями стали высокая текучесть и низкая лояльность персонала [2]. Благодаря тому, что Western Electric принадлежала американской телекоммуникационной компании (American Telephone and Telegraph Company), она обладала достаточными ресурсами, потому могла инвестировать в перспективные, долгосрочные научные проекты. В связи с этим неформальные взаимоотношения и забота о сотрудниках стали значимы для достижения практических целей. Компании стремились к выработке устойчивых управленческих моделей: нужно было добиться высоких результатов, но при этом избежать запугивания персонала и роста зарплат, что финансово нецелесообразно в условиях кризиса. Социальный заказ на более «тонкие» методы управления людьми стал важным внешним фактором, определившим высокий интерес к результатам хоторнских исследований [14].

Программа исследований на заводе Hawthorne Works включала несколько этапов, каждый из которых вносил свой вклад в формирование новой парадигмы [15].

Первый этап (1924-1927 гг.) – эксперименты с освещением. Исследователи ставили перед собой задачу выявить корреляцию между интенсивностью освещения и производительностью труда. Рабочих разделили на контрольную и экспериментальную группы. Вопреки ожиданиям, увеличение освещённости в экспериментальной группе приводило к росту производительности, однако, когда освещённость начали снижать, производительность продолжала расти. Этот парадоксальный результат, зафиксированный и в контрольной группе, где условия не менялись, показал, что существует фактор, более значимый, чем физические условия труда. Как отмечает G. Adair, исследователи впервые столкнулись с явлением, которое позже назовут «Хоторнским эффектом»: сам факт участия в эксперименте и осознание своей значимости изменяли поведение людей сильнее, чем независимые переменные [2, с. 342].

Второй этап (1927-1929 гг.) – эксперименты в изолированной комнате (комната сборки реле). Для выяснения причин неудач первого этапа Э. Мэйо и его команда изолировали группу из шести сборщиц реле в отдельном помещении. В течение нескольких лет учёные систематически изменяли условия труда: вводили и отменяли перерывы различной продолжительности, сокращали рабочий день, изменяли систему оплаты, предоставляли бесплатное питание [7, с. 115]. Ключевым результатом стало то, что производительность

труда неуклонно росла практически при любых изменениях. Самое важное наблюдение заключалось в том, что после отмены всех введённых улучшений (возврат к исходному режиму без перерывов) производительность осталась на достигнутом высоком уровне. Этот факт убедительно доказывал, что причина роста производительности – не материальные условия как таковые, а изменение социальной ситуации: работницы сформировали сплочённую малую группу, чувствовали свою значимость, получали внимание со стороны исследователей и самостоятельно установили неформальные нормы выработки, превышавшие заводские.

Третий этап (1931-1932 гг.) – программа массового интервьюирования. Масштабная программа, охватившая более 20 тысяч работников, была направлена на изучение субъективных установок и эмоционального состояния персонала [8, с. 112]. В ходе глубинных интервью выяснилось, что на поведение рабочих сильнее всего влияют неформальные отношения в коллективе, групповые нормы, а также личное отношение со стороны непосредственного руководителя [11, с. 208; 16, с. 53]. Было обнаружено существование «неформальной организации» – системы социальных связей и норм, которая может либо способствовать, либо препятствовать достижению целей формальной организации. Как подчёркивает Р. Г. Коротенкова, именно на этом этапе стало ясно, что социальные законы функционирования группы часто перевешивают экономические стимулы, а морально-психологический климат является важнейшим нематериальным активом [16, с. 53-57].

Хоторнские эксперименты нанесли сокрушительный удар по постулатам классической школы управления. Они эмпирически доказали, что работник – это не изолированный «экономический человек», а социальное существо, чьё поведение определяется принадлежностью к группе и сложной системой межличностных отношений. Э. Мэйо в своей работе «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933) сформулировал основные принципы новой доктрины: индустриальный конфликт не является неизбежным следствием экономических противоречий; он может быть преодолен через развитие навыков управления человеческими отношениями [7; 8]. Он подчёркивал, что индустриальная система, ориентированная исключительно на техническую эффективность, неизбежно порождает социальную дезорганизацию, которую невозможно компенсировать повышением заработной платы.

В противовес тейлоризму, который фокусировался на организации труда (*job*), школа «человеческих отношений» сместила фокус на организацию людей (*people*) [17]. Управление стало пониматься не как инженерная деятельность по оптимизации операций, а как социальная практика, направленная на создание благоприятного психологического климата. Как отмечает А. А. Казакова, именно Хоторнские эксперименты привели к пониманию того, что преимущество нематериальной мотивации является ключевым способом достижения эффективной работы [18, с. 182-184]. Этот переход представлял собой подлинную точку бифуркации, после которой развитие управленческой мысли пошло по принципиально новому пути, породив в дальнейшем поведенческие теории, концепции лидерства и организационной культуры. Об этом также пишут Е. А. Малышев, К. Д. Кононович и М. Е. Целик, отмечая, что инновационные формы мотивации органично сочетают материальные и нематериальные стимулы [19, с. 274-280].

Социально-философское значение Хоторнских экспериментов выходит далеко за рамки прикладного менеджмента. Они ознаменовали переворот в понимании природы человека в индустриальном обществе. Если классическая теория рассматривала рабочего как фактор производства, функциональный элемент (аналогичный «винтику» в машине), то эксперименты Э. Мэйо вернули в научный дискурс представление о личности, обладающей чувствами, социальными связями и стремлением к признанию. Как подчёркивают Т. Н. Бурова и И. В. Савенкова, «Хоторнские исследования разрушили представление о работнике как о пассивном объекте управленческих воздействий, показав, что он является активным субъектом, заинтересованным в признании и самореализации» [20, с. 63-67].

Главный вывод экспериментов заключался в том, что на производительность сильнее всего влияют не материальные условия, а психологические и социальные факторы. Сам факт участия в эксперименте, ощущение своей значимости и внимания со стороны руководства повышали выработку сильнее, чем любые перерывы или доплаты. Это открытие имело глубокий этический

смысл: оно утверждало, что достоинство работника не может быть сведено к его трудовой функции. Управление, игнорирующее этот аспект, неизбежно сталкивается с сопротивлением, саботажем и снижением эффективности. К. М. Ушаков в своей работе подчёркивает, что даже с учётом всех методологических оговорок, историческое значение Хоторнских экспериментов не подлежит сомнению [6, с. 5]. Философский смысл экспериментов в том, что они доказали: человек на работе остаётся человеком, а не просто функцией. Этот тезис лёг в основу всех последующих гуманистических теорий управления, от теорий мотивации А. Маслоу до концепций психологического контракта и вовлечённости персонала. В более широком социально-философском контексте Хоторнские эксперименты стали частью критики технократического рационализма, указав на ограниченность сугубо инструментального подхода к человеку в эпоху индустриального общества [15].

Несмотря на революционное значение, Хоторнские эксперименты с самого начала стали объектом серьёзной критики. Позже многие исследователи подвергли сомнению чистоту методологии и достоверность интерпретаций. Стэнли Милгрэм, например, считал, что работницы могли повышать производительность не от хорошего отношения, а от страха перед увольнением, видя в психологах «шпионов» компании, что в условиях Великой депрессии было особенно актуально [2]. Другие критики указывали на недостатки экспериментального дизайна: в ходе эксперимента в «комнате сборки реле» две работницы были заменены на более производительных, что могло исказить результаты, а также использовалась система премирования за выработку группы, что частично возвращало нас к экономическому стимулированию [2, с. 342]. Сходные сомнения высказывались и другими исследователями, однако, как отмечает К. М. Ушаков, даже с учётом всех методологических оговорок, историческое значение Хоторнских экспериментов не подлежит сомнению: они навсегда изменили язык и фокус управленческой мысли, сделав социальное измерение труда неотъемлемой частью теории и практики [6, с. 5].

Хоторнские эксперименты стали катализатором для целой волны теоретических разработок в области управления. В 1940-1950-е годы идеи школы «человеческих отношений» были развиты в теориях мотивации Абрахама Маслоу (иерархия потребностей), Дугласа Макгрегора (теории X и Y) и Фредерика Герцберга (двухфакторная теория) [1, с. 72]. А. Маслоу, например, напрямую опирался на хоторнские выводы, утверждая, что после удовлетворения базовых физиологических потребностей и потребности в безопасности на первый план выходят социальные потребности и потребность в признании – именно те факторы, которые были задействованы в экспериментах.

В 1960-1970-е годы парадигма сместилась от «человеческих отношений» к «человеческим ресурсам», что означало переход от создания комфортной среды к активному использованию потенциала сотрудников для достижения организационных целей [17]. Однако, как отмечает А. С. Канаев и В. А. Венкова, именно Хоторнские эксперименты заложили основу для понимания того, что инвестиции в социальный капитал организации (доверие, сплочённость, лояльность) имеют не меньшую, а в долгосрочной перспективе даже большую отдачу, чем инвестиции в технологии [21, с. 66].

Современные концепции управления талантами, вовлечённости персонала и корпоративной культуры напрямую наследуют идеи, впервые выявленные в Хоторне. А. С. Воробьёв и Д. Ю. Бурлов подчёркивают, что «корпоративная культура является эффективным инструментом нематериальной мотивации, оказывающим значимое влияние на вовлечённость, лояльность и удовлетворённость трудом сотрудников» [22, с. 1453-1468].

Важным теоретическим продолжением идей, заложенных Хоторнскими экспериментами, является обоснование необходимости перехода от внешнего формального контроля к внутреннему самоконтролю сотрудников. Как справедливо отмечает А. М. Магомедова, в современной организации грамотное построение системы нематериальной мотивации позволяет опираться на внутренний самоконтроль сотрудников, что снижает потребность в избыточном внешнем надзоре [23, с. 1206-1209]. Ключевой вывод современных исследований заключается в том, что развитие самоконтроля способствует росту творческой составляющей труда, тогда как жёсткий внешний контроль, напротив, подавляет инициативу. Этот тезис напрямую перекликается с «Хоторнским эффектом»: и в 1930-е, и в 2020-е годы исследователи приходят к выводу, что давление формальных норм снижает внутреннюю мотивацию, а доверие и предоставление автономии повышают

производительность. Таким образом, современная практика управления должна стремиться к балансу: заменять там, где это возможно, внешний контроль (наблюдение, штрафы, принуждение) на самоконтроль, основанный на принятии сотрудником целей организации и личной ответственности.

Как показали Хоторнские эксперименты, формальная структура организации никогда не исчерпывает всей полноты реальных отношений между людьми. Наряду с должностными предписаниями всегда возникают неформальные связи – на основе симпатий, общих интересов, взаимного доверия или, напротив, неприязни.

Влияние этих отношений на эффективность управления может быть как позитивным, так и негативным. С одной стороны, неформальные связи ускоряют коммуникацию и повышают взаимопомощь; с другой – неформальные группы способны вырабатывать собственные нормы, направленные против целей организации (например, негласное ограничение выработки, впервые обнаруженное в Хоторнских экспериментах). Как подчёркивают Ю. А. Чаадаева и А. В. Седлецкий, грамотно выстроенная нематериальная система мотивации позволяет управлять этими процессами и превращать неформальные отношения в дополнительный ресурс [24, с. 372-375]. Особого внимания заслуживает трактовка неформальных отношений как социального ресурса. М. А. Овчарова и И. А. Гладкова добавляют, что эффективное управление неформальными связями возможно через развитие корпоративной культуры, которая задаёт приемлемые рамки для неформальных взаимодействий [25, с. 124-128].

Таким образом, выводы Хоторнских экспериментов о существовании и значимости неформальной организации не только многократно подтверждены, но и получили практическое развитие в современных исследованиях. Следовательно, перед современным руководителем стоит задача не подавления неформальных связей (что было бы и невозможно, и контрпродуктивно), а задача их диагностики, учёта и мягкого направления в русло, согласующееся с целями организации.

Именно из осознания решающей роли неформальных отношений и выросло впоследствии понятие организационной (корпоративной) культуры. Хоторнские эксперименты впервые эмпирически показали, что в любой организации существует не только формальная структура, но и особая система ценностей, норм, негласных правил и образцов поведения, которые во многом определяют эффективность труда. Сегодня это явление описывается через категории организационной и корпоративной культуры. Как отмечают Е. М. Кобозева и С. М. Кузнецов, хотя эти понятия часто используются как синонимы, между ними есть содержательные различия: организационная культура шире и включает в себя базовые предположения и ценности, разделяемые всеми членами организации, тогда как корпоративная культура чаще акцентирует управляемые, целенаправленно формируемые аспекты, связанные с миссией и брендом компании [5, с. 250-254]. А. С. Воробьёв и Д. Ю. Бурлов рассматривают корпоративную культуру как «стратегический инструмент нематериальной мотивации», подчёркивая, что она не может быть введена приказом или инструкцией – она складывается исторически, через повседневные взаимодействия, через то, как руководители реально ведут себя, а не декларируют [22, с. 1453]. Именно этот вывод прямо вытекает из хоторнских наблюдений: никакие формальные улучшения условий труда не дают устойчивого эффекта, если они не подкреплены изменениями в самой ткани межличностных отношений и разделяемых смыслах.

И. А. Полякова идёт дальше и рассматривает корпоративную культуру как важнейший элемент системы управления мотивацией, который может быть сознательно смоделирован и управляем [26, с. 176-179]. Она предлагает подход, в котором корпоративные ценности становятся не просто фоном, а инструментом повышения лояльности, вовлечённости и, в конечном счёте, производительности. Хоторнские эксперименты продемонстрировали, что важно учитывать реальные взаимоотношения внутри коллектива для того, чтобы успешно «внедрить» культуру сверху. Эффективная корпоративная культура не должна навязываться, она формируется благодаря признанию значимости каждого сотрудника, пониманию его нужд и построению доверительных отношений без тотального надзора. Современные дебаты об организационной культуре берут своё начало в работах Э. Мэйо: в корне поменялось представление о работнике как «детали механизма», особую роль играла организация как живое сообщество, движимое культурой.

Ключевым последствием Хоторнских экспериментов стало их воздействие на формирование концепций трудовой мотивации. Устарела идея о том, что поведение человека на рабочем месте ограничивается зависимостью от материального вознаграждения, что повлекло кардинальный пересмотр самой сути мотивации. Хоторнские эксперименты стали точкой бифуркации для развития школы «человеческих отношений» в менеджменте, которая сместила внимание с технических условий труда и формальной структуры на социальные взаимодействия и психологическое благополучие работников.

Впоследствии идеи, впервые эмпирически обоснованные, получили развитие в классических теориях мотивации. Абрахам Маслоу, создавая свою иерархию потребностей, опирался на хоторнские выводы о том, что после удовлетворения базовых физиологических потребностей и потребности в безопасности на первый план выходят социальные потребности и потребность в признании – именно те факторы, которые были задействованы в экспериментах. Д. МакГрегор в своей теории X и Y противопоставил авторитарный подход (где работник рассматривается как ленивый и нуждающийся в принуждении) демократическому (где труд – естественная потребность, а человек способен к самоорганизации), что напрямую перекликается с хоторнским различием формального принуждения и внутренней мотивации, возникающей в условиях доверия и внимания. Ф. Герцберг, разработавший двухфакторную модель мотивации, также наследовал хоторнскую традицию: он разделил факторы на гигиенические (условия труда, зарплата) и мотиваторы (признание, ответственность, достижение), показав, что улучшение гигиенических факторов лишь снимает неудовлетворённость, но не создаёт подлинной вовлечённости – точно так же, как в Хоторнских экспериментах материальные условия не были главным драйвером роста производительности.

Под влиянием этих идей само управление стало рассматриваться не как система команд и тотального контроля, а как система создания условий для раскрытия человеческого потенциала. Современные подходы к управлению персоналом – управление вовлечённостью, служебное лидерство (*servant leadership*), гибкие командные модели (*agile*) – прямо наследуют принципы, впервые выявленные в Хоторне. Исследования в области организационного поведения, корпоративной культуры, эмоционального интеллекта также опираются на фундаментальный тезис о том, что человек на работе остаётся человеком, чьи социальные и психологические потребности требуют удовлетворения не меньше, чем материальные [14]. Таким образом, Хоторнские эксперименты не только обозначили точку бифуркации в истории управленческой мысли, но и задали вектор развития теорий мотивации на десятилетия вперёд, сохраняя свою актуальность и в современных дискуссиях о природе трудовой деятельности.

Выводы Хоторнских экспериментов не устарели и сегодня. Современные исследования вовлечённости персонала, корпоративной культуры и психологического климата прямо вытекают из идей Э. Мэйо [14]. Как отмечает А. В. Тебекин, «использование исторического опыта реализации концепции управления Э. Мэйо в современных условиях позволяет не только осмыслить эволюцию управленческой мысли, но и выявить новые перспективы для повышения эффективности организаций в эпоху цифровой трансформации» [27, с. 40-42]. На сегодняшний день ключевыми стимулами высокой мотивации труда остаются внимание к сотруднику, выделение его достижений, а также благоприятные отношения в коллективе.

Как подчёркивает М. В. Киек, идеи, заложенные в Хоторнских экспериментах, имеют успех и в современности, например балльно-рейтинговая система оценки, которая помогает акцентировать внимание на признании заслуг и вклада каждого сотрудника [28, с. 50-52]. Аналогично, Н. А. Биктимирова и В. Р. Савицкая отмечают, что программы адаптации, наставничества, регулярные встречи *one-to-one* (периодические координационные собрания руководителей и подчинённых) и процедуры вручения наград за достижения – прямое наследие хоторнских принципов в наши дни [29, с. 219-222].

Удалённый и гибридный формат работы стали общепринятой практикой. В ситуации, когда сотрудники страдают от нехватки живого общения и ведут затворнический образ жизни, формирование искусственной среды «внимания и вовлечённости» является действенным инструментом не только для сохранения кадров и увеличения производительности труда, но и предотвращения их текучести [17]. В период пандемии COVID-19 был проведён ряд исследований, которые наглядно продемонстрировали,

что сотрудники, которые регулярно получали обратную связь от руководящего звена, ощущали поддержку и заботу со стороны начальства, показали высокие результаты и меньше были подвержены профессиональному выгоранию [14].

Наряду с этим, в эпоху интеграции цифровых технологий и абсолютного контроля (использование трекеров времени, программ слежения за активностью, систем видеонаблюдения) Хоторнские эксперименты выполняют прогностическую и предупредительную функции. Они напоминают об опасности возврата к технократическому подходу, который игнорирует социальную природу человека [2]. Чрезмерный контроль, как показывают современные исследования, снижает доверие, убивает внутреннюю мотивацию и приводит к эффекту, противоположному «Хоторнскому», – демотивации и выгоранию. Таким образом, дилемма, впервые очерченная в Чикаго в 1920-х годах – баланс между формальным контролем и человеческим отношением – остаётся центральной для управленческой практики и сегодня.

Хоторнские эксперименты стали той самой точкой бифуркации, после которой управление перестало быть чисто инженерной дисциплиной и превратилось в социальную науку. Проведённые на стыке индустриальной эпохи и эпохи массового потребления, они эмпирически доказали ограниченность модели «экономического человека» и заложили фундамент для развития школы «человеческих отношений» [1, с. 70; 6, с. 68]. В ходе анализа исторического контекста было выявлено, что предпосылки для этого перелома сложились в результате кризиса классического тейлоризма и изменения социально-экономических условий 1920-1930-х годов [14; 2].

Изучение этапов экспериментов – от опытов с освещением до программы массового интервьюирования – позволило проследить, как случайно обнаруженный парадокс перерос в осознанную теоретическую концепцию, согласно которой эффективность производства зависит не только от технологий, но и от отношений между людьми, их чувства собственной значимости и групповых норм [7; 15]. Социально-философское значение этого открытия трудно переоценить: оно вернуло в дискурс управления понятие личности, утвердило приоритет социальных связей над формальной структурой и обозначило этические границы управленческого воздействия.

Несмотря на обоснованную методологическую критику, поднятую исследователями (включая вопросы репрезентативности выборки и возможного влияния внешних факторов, таких как Великая депрессия) [2], историческая роль Хоторнских экспериментов как точки бифуркации остаётся незыблемой. Они изменили сам язык менеджмента, введя в него понятия неформальной организации, лидерства, удовлетворённости трудом и корпоративной культуры. Более того, они задали вектор развития управленческой мысли на десятилетия вперёд, повлияв на формирование поведенческого подхода, теорий мотивации и современных концепций управления человеческими ресурсами [1, с. 74].

В современной практике управления, особенно в условиях цифровизации и распространения удалённой работы, дилемма, впервые выявленная Э. Мэйо, приобретает новую остроту. Компании вынуждены искать баланс между использованием технологий контроля и сохранением «человеческого лица» [17; 11]. Дальнейшие исследования могут быть посвящены тому, как сочетать интересы работодателя и наёмного работника, например трудовой договор фиксирует формальные обязанности и материальные условия, новым предложением может стать «нематериальный контракт» – отдельный документ или раздел, где прописываются ожидания сторон в отношении признания, автономии, обратной связи, возможности влиять на решения, участия в неформальных событиях. Такой контракт не имеет юридической силы, но создаёт психологический якорь. Он базируется на выводах Хоторнских экспериментов о значимости внимания и на современных исследованиях показанных, в частности, в работе К. С. Тимаковой и Н. А. Юкиной [30, с. 268-270]. Практическая новизна состоит в том, что сотрудник и руководитель вместе обсуждают и подписывают «правила человеческих отношений», что снижает неопределённость и повышает взаимные ожидания. Разработанная структура Нематериального контракта, включающая шесть ключевых блоков, отражена на рисунке 1.

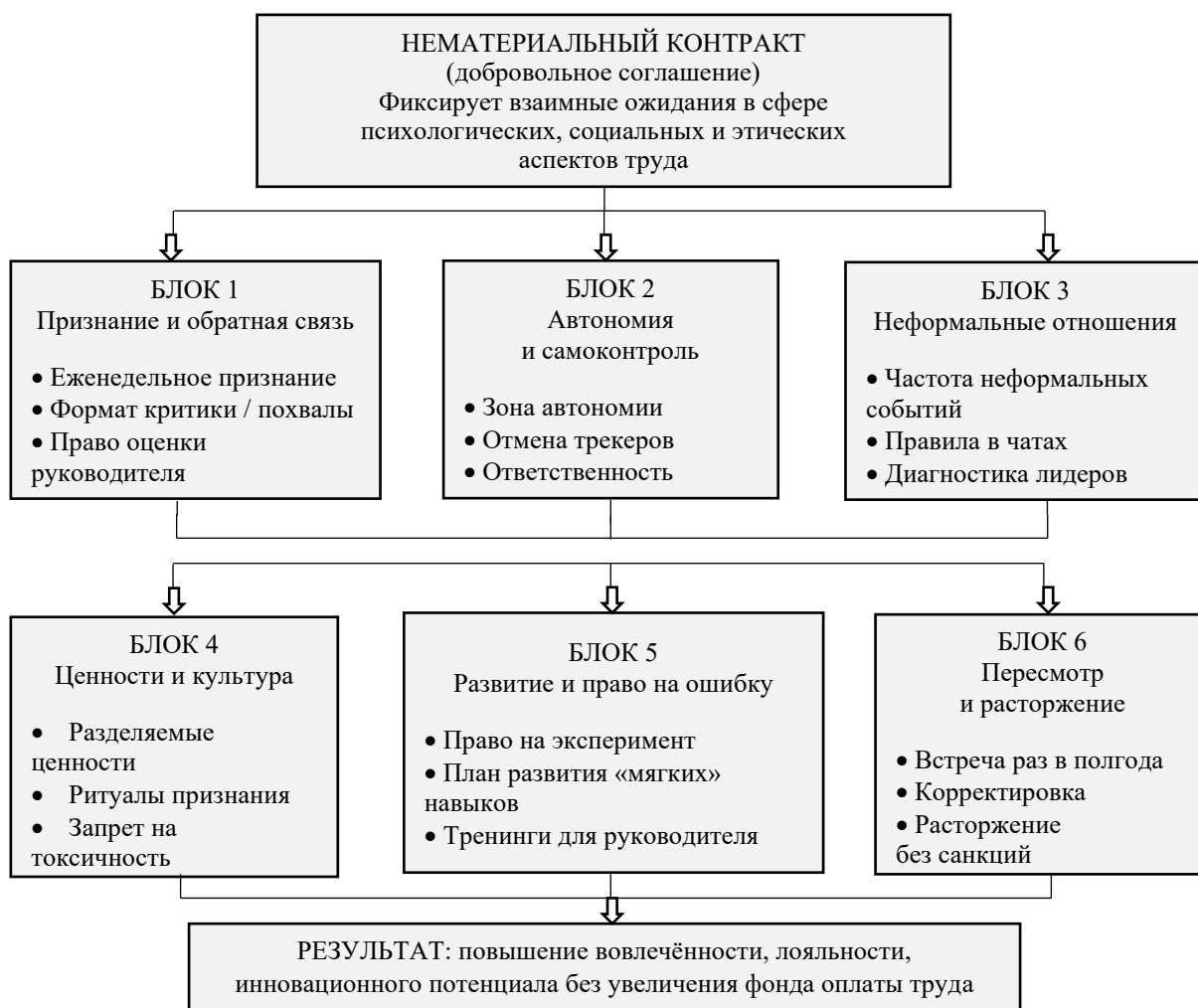


Рисунок 1 – Базовая структура Нематериального контракта
Figure 1 – Basic Structure of the Intangible Contract

Предложенная структура из шести блоков базируется на ключевых выводах Хоторнских экспериментов и положениях теории мотивации. Блок «Признание и обратная связь» вытекает из «хоторнского эффекта» – роста производительности вследствие осознания работником собственной значимости [2]. Блок «Автономия и самоконтроль» отражает вывод о необходимости перехода от внешнего контроля к внутренней мотивации [23, с. 1206-1209]. Блок «Неформальные отношения» аккумулирует открытие о решающем влиянии неформальной организации [7; 8]. Блок «Ценности и культура» развивает тезис о формировании системы ценностей как инструмента мотивации [22, с. 1453-1468]. Блок «Развитие и право на ошибку» связан с пониманием работника как активного субъекта, заинтересованного в самореализации [20, с. 63-67]. Блок «Пересмотр и расторжение» отражает динамический характер взаимных ожиданий [1, с. 62].

Отсутствие юридической силы не означает невозможности выполнения. Данный контракт представляет собой разновидность психологического контракта – негласного свода взаимных ожиданий между работником и работодателем. Как показано в работе [1, с. 62-64], выполнение или нарушение такого контракта напрямую влияет на удовлетворённость и лояльность персонала. Основным механизмом обеспечения выступает доверие. Добровольно принимая обязательства, руководитель и подчинённый создают совместно согласованный набор ожиданий. Регулярные встречи и обратная связь становятся инструментом «мягкого» контроля. Успех контракта зависит от последовательности выполнения неформальных обязательств и прозрачности действий сторон [1, с. 64]. Таким образом, выполнение обеспечивается не угрозой санкций, а стремлением сохранить доверительные отношения и избежать репутационных издержек.

В гиг-экономике отношения между работником и заказчиком носят краткосрочный и фрагментарный характер. В таких условиях классический «Нематериальный контракт» в его письменной форме применить затруднительно. Однако принципы, заложенные в его основу, сохраняют значимость: признание заслуг может реализовываться через рейтинги и отзывы на цифровых платформах. Рейтинги работодателей в данном контексте выполняют двойную функцию: с одной стороны, они служат инструментом внешней оценки и позиционирования компании на рынке труда, с другой – выступают механизмом обратной связи, позволяющим сотрудникам и соискателям оценить реальные условия труда и признание их заслуг [31; ¹]. Развитие корпоративного HR-бренда, включающего системы признания и оценки, также опирается на принципы, восходящие к хоторнским выводам о значимости внимания к работнику [32, с. 184-187]. Автономия (выбор заказов и графика) и неформальные онлайн-сообщества для преодоления изоляции могут быть адаптированы к цифровой среде. Таким образом, предложенный концептуальный подход не утрачивает актуальности, а требует перехода от бумажного соглашения к встроенным в платформу механизмам стимулирования, что открывает направление для дальнейших исследований. Каждый из шести блоков может быть детализирован и наполнен конкретными пунктами в зависимости от типа организации, уровня автономии сотрудников и сложившихся неформальных норм.

Выводы

Таким образом, проведённые исследования подтвердили, что Хоторнские эксперименты Э. Мэйо (1924-1932) стали точкой бифуркации в развитии управленческой мысли, ознаменовав переход от классической школы, рассматривавшей работника как «экономического человека», к гуманистической парадигме, акцентирующей социальные и психологические аспекты трудовой деятельности [1; 7]. Концепция Э. Мэйо сохраняет высокую эвристическую ценность для современных управленческих практик, особенно в аспектах развития человекоцентричности и неформальных отношений [27, с. 46]. Эмпирически доказано, что производительность труда определяется не столько материальными условиями, сколько чувством собственной значимости, вниманием со стороны руководства, неформальными отношениями в коллективе и возможностью самоконтроля. Эти выводы не только не утратили актуальности, но и приобрели новое звучание в условиях цифровой трансформации, удалённой занятости и тотального контроля, где чрезмерная регламентация и алгоритмическое управление способны снижать внутреннюю мотивацию и провоцировать выгорание [2; 11].

В рамках данной концепции разработана базовая структура Нематериального контракта – добровольного соглашения, фиксирующего взаимные ожидания работника и руководителя в шести ключевых блоках: признание и обратная связь, автономия и самоконтроль, неформальные отношения, ценности и культура, развитие и право на ошибку, а также порядок пересмотра и расторжения. Данный инструмент предназначен для дальнейшего наполнения и адаптации в соответствии с требованиями конкретных организаций, типов занятости и корпоративных культур. Дополнительно разработан алгоритм функционирования контракта, ориентированный на персонализированный подход, в котором учтены чёткость понимания взаимных ожиданий, минимизация двусмысленности и неясности нематериального стимулирования труда персонала, а также усиление вовлечённости сотрудников, без увеличения текущего уровня расходов на заработную плату.

В предстоящих исследованиях необходимо сосредоточиться на совершенствовании теоретических, методических и практических подходов для повышения нематериальной мотивации, следует уделить внимание формированию взаимовыгодных отношений между руководящим звеном и подчинёнными, а также адаптировать основополагающие принципы Хоторнских экспериментов в современных условиях глобальной цифровизации, искусственного интеллекта и гибридных форматах трудовой деятельности. Детального изучения требует практическое применение Нематериального контракта в различных экономических отраслях и организационных структурах с обязательным анализом его воздействия на ключевые индикаторы вовлечённости, лояльности и готовности персонала к инновациям.

¹ Рейтинги работодателей: бизнес-инструмент или гонка за цифрами // РБК Компании: официальный сайт. URL: <https://companies.rbc.ru/news/19p7Nw5rzi/rejtingi-rabotodatelej-biznes-instrument-ili-gonka-za-tsiframi/>.

Список источников / References

1. Чистякова К. А., Овчинников С. А. История научного менеджмента в США: Хоторнские эксперименты // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2012. № 10(90). С. 60-75. [Chistyakova, K. A., & Ovchinnikov, S. A. (2012). The history of scientific management in the USA: The Hawthorne Experiments. *RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Right*, 10(90), 60–75. (In Russian)] EDN: PESRZZ.
2. Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 334–345. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.334>.
3. Якупов М. А., Гильманов М. М. Сравнение материальных и нематериальных систем мотивации персонала на современном этапе развития экономики Российской Федерации // Приоритеты социально-экономического развития России в условиях цифровизации экономики: Сборник научных статей. Ростов-на-Дону: Манускрипт, 2024. С. 121-130. [Yakupov, M. A., & Gilmanov, M. M. (2024). Comparison of material and non-material systems of personnel motivation at the present stage of economic development of the Russian Federation. In *Priorities of socio-economic development of Russia in the context of digitalization of the economy* (pp. 121–130), Collection of scientific articles. Rostov-on-Don: Manuscript. (In Russian)] EDN: RAHLYW.
4. Лопырева М. В., Авилова Ж. Н. Инструменты совершенствования системы нематериальной мотивации персонала организации // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы: Материалы международной молодёжной научно-практической конференции, Белгород, 20-21 апреля 2024 года. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2024. С. 365-370. [Lopyreva, M. V., & Avilova, Zh. N. (2024). Tools for improving the system of non-material motivation of the organization's personnel. In *Human resource management: theory, practice and prospects* (pp. 365–370), Proceedings of the international youth scientific and practical conference (April, 20–21, 2024), Belgorod. Belgorod: Belgorod Shukhov State Technological University. (In Russian)] EDN: WHYBWM.
5. Кобозева Е. М., Кузнецов С. М. Предметно-содержательные взаимосвязи понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» // Молодёжь и системная модернизация страны: сборник научных статей 4-й Международной научной конференции студентов и молодых учёных, Курск, 21-22 мая 2019 года. Том 2. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. С. 250-254. [Kobozeva, E. M., & Kuznetsov, S. M. (2019). Substantive interrelationships of the concepts "corporate culture" and "organizational culture". In *Youth and systemic modernization of the country* (pp. 250–254), Proceedings of the 4th International Scientific Conference of Students and Young Scientists. Volume 2 (May, 21–22, 2019), Kursk. Kursk: Southwestern State University. (In Russian)] EDN: ZSKILJ.
6. Ушаков К. М. Хоторнский эксперимент // Директор школы. 2020. № 3(246). С. 4-5. [Ushakov, K. M. (2020). The Hawthorne experiment. *Headmaster of the School*, 3(246), 4–5. (In Russian)] EDN: KBSYAY.
7. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025. 296 с. [Mayo, E. (2025). *Social problems of industrial civilization*. Moscow, National Research University Higher School of Economics, 296 p. (In Russian)] ISBN 978-5-7598-4198-2. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-4198-2>. EDN: AVRBLP.
8. Михайлова В. Ю. Элтон Мэйо и влияние человеческих отношений на производительность труда // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2024. № 12(100). С. 740-743. [Mikhailova, V. Yu. (2024). Elton Mayo and the influence of human relations on labor productivity. *Skif. Questions of student science*, 12(100), 740–743. (In Russian)] EDN: SCEMGY.
9. Бурмистрова Е. В., Такишина Е. А. Развитие трудового потенциала организации на основе системы нематериальной мотивации персонала // Новая парадигма социально-экономического развития страны в условиях геополитической трансформации: Сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции, Саратов, 17 мая 2023 года. Саратов: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. С. 73-80. [Burmistrova, E. V., & Takishina, E. A. (2023). Development of the labor potential of an organization based on a system of non-material motivation of personnel. In *A new paradigm of socio-economic development of the country in the context of geopolitical transformation* (pp. 73–80), Collection of scientific articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference (May, 17, 2023), Saratov. Saratov: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. (In Russian)] EDN: RDTOAX.

10. Ясенюк С. Н., Калашников А. Е. Нематериальная мотивация как эффективный инструмент управления персоналом на предприятиях сферы услуг // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия, Белгород, 05-08 ноября 2024 года. Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. С. 1062-1067. [Yasenok, S. N., & Kalashnikov, A. E. (2025). Intangible motivation as an effective tool for personnel management at service enterprises. In *Economic and Managerial Congress* (pp. 1062–1067), Collection of scientific papers on the results of an international comprehensive event (November, 05–08, 2024), Belgorod. Belgorod: Belgorod State National Research University. (In Russian)] EDN: BYVVIQ.

11. Чупрова В. Н. Хоторнские эксперименты как методы повышения производительности труда // Вестник науки. 2023. Т. 4, № 8(65). С. 207-210. [Chuprova, V. N. (2023). Hawthorne experiments as methods of increasing labor productivity. *Bulletin of Science*, 4(8-65), 207–210. (In Russian)] EDN: UXCSKN.

12. Перевалов А. Н. Проблемы и перспективы использования нематериальной мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2(111). С. 89-92. [Perevalov, A. N. (2024). Problems and prospects of using non-material motivation of staff. *Economics and Business: Theory and Practice*, 5-2(111), 89–92. (In Russian)] <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-5-2-89-92>. EDN: OTOPVZ.

13. Макарова Ю. Л., Мячина А. В., Шалаева И. Н. Современные методы нематериальной мотивации персонала // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Орёл, 07 декабря 2023 года. Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. С. 56-58. [Makarova, Yu. L., Myachina, A. V., & Shalaeva, I. N. (2023). Modern methods of non-material motivation of personnel. In *Modern trends in the development of management and public administration* (pp. 56–58), Proceedings of the All-Russian Scientific and practical conference (December, 07, 2023), Orel. Orel: Central Russian Institute of Management, RANEPa Branch. (In Russian)] EDN: IFNOUI.

14. Фролова А. А., Тихтурова А. К. Значение концепции Элтона Мэйо в управлении современными социальными организациями: актуальность использования и возможности реализации // Общественные науки в современном мире: политология, социология, философия, история: Сборник статей по материалам СII международной научно-практической конференции, Москва, 06 января 2026 года. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2026. С. 32-37. [Frolova, A. A., & Tikhturova, A. K. (2026). The significance of the Elton Mayo concept in the management of modern social organizations: relevance of use and possibilities of implementation. In *Social sciences in the modern world: political science, sociology, philosophy, history* (pp. 32–37), Proceedings of the CII International Scientific and Practical Conference (January, 06, 2026), Moscow. Moscow: Internauka Limited Liability Company. (In Russian)] EDN: MGXBEF.

15. Журавлёва О. Р. Вклад Элтона Мэйо в появление организационной психологии и бизнес-психологии // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: Сборник научных трудов II Ежегодной международной научно-практической конференции и Международных научно-практических конференций, Москва, 01 декабря 2023 года – 24 апреля 2024 года. Москва: Московский психолого-социальный университет, 2024. С. 141-148. [Zhuravleva, O. R. (2024). Elton Mayo's contribution to the emergence of organizational psychology and business psychology. In *Actual problems of modern Russia: psychology, pedagogy, economics, management and law* (pp. 141–148), Proceedings of the II Annual International Scientific and Practical Conference and International Scientific and Practical Conferences (December, 01, 2023 – April, 24, 2024), Moscow. Moscow: Moscow Psychological and Social University. (In Russian)] EDN: IIYYI.

16. Коротенкова Р. Г. Морально-психологический климат как важнейший нематериальный актив мотивации персонала в организации // Экология и развитие общества. 2023. № 1(40). С. 53-57. [Korotenkova, R. G. (2023). Moral and psychological climate as the most important intangible asset of staff motivation in an organization. *Ecology and Social Development*, 1(40), 53–57. (In Russian)] EDN: AISHWB.

17. Фролова Т. С., Пустовит А. А., Черкасов Е. А. Вклад Хоторнских исследований в развитие школы человеческих отношений // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. 2022. № 38. С. 877-879. [Frolova, T. S., Pustovit, A. A., & Cherkasov, E. A. (2022). The contribution of Hawthorne research to the development of the school of human relations. *Modern Problems of Linguistics and Methods of Teaching Russian in Higher Education Institutions and Schools*, 38, 877–879. (In Russian)] EDN: IELQKL.

18. Казакова А. А. Преимущество нематериальной мотивации персонала как способа достижения эффективной работы // Молодой учёный. 2022. № 2(397). С. 182-184. [Kazakova, A. A. (2022). The advantage of non-material motivation of staff as a way to achieve effective work. *Young Scientist*, 2(397), 182–184. (In Russian)] EDN: TMRZKY.

19. Малышев Е. А., Кононович К. Д., Целик М. Е. Инновационные формы мотивации персонала: материальные и нематериальные стимулы // Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 9. С. 274-280. [Malyshev, E. A., Kononovich, K. D., & Tselik, M. E. (2023). Innovative forms of staff motivation: tangible and intangible incentives. *Modern Problems of the Innovative Economy*, 9, 274–280. (In Russian)] https://doi.org/10.52899/978-5-88303-653-7_274. EDN: PDFUYQ.

20. Бурова Т. Н., Савенкова И. В. Система нематериальной мотивации персонала в организации // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы: Материалы международной молодёжной научно-практической конференции, Белгород, 20-21 апреля 2024 года. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2024. С. 63-67. [Burova, T. N., & Savenkova, I. V. (2024). The system of non-material motivation of personnel in the organization. In *Human resource management: theory, practice and prospects* (pp. 63–67), Proceedings of the international youth scientific and practical conference (April, 20–21, 2024), Belgorod. Belgorod: Belgorod Shukhov State Technological University. (In Russian)] EDN: ISXIQY.

21. Канаев А. С., Венкова В. А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Вектор экономики. 2021. № 1(55). Порядковый номер: 66. [Kanaev, A. S., & Venkova, V. A. (2021). Material and non-material motivation as an element of effective personnel management. *Vector of Economics*, 1(55), Article 66. (In Russian)] EDN: PDJABP.

22. Воробьёв А. С., Бурлов Д. Ю. Корпоративная культура как стратегический инструмент нематериальной мотивации персонала торговых компаний // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 6. С. 1453-1468. [Vorobyov, A. S., & Burlov, D. Yu. (2025). Corporate culture as a strategic tool for non-material motivation of personnel of trading companies. *Leadership and Management*, 12(6), 1453–1468. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/lim.12.6.123295>. EDN: QKSYZI.

23. Магомедова А. М. Рекомендации по построению эффективной системы нематериальной мотивации персонала // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5(142). С. 1206-1209. [Magomedova, A. M. (2022). Recommendations for building an effective system of non-material motivation of staff. *Economics and Entrepreneurship*, 5(142), 1206–1209. (In Russian)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.142.5.234>. EDN: EAUQKX.

24. Чаадаева Ю. А., Седлецкий А. В. Нематериальная система мотивации персонала // Социокультурные факторы консолидации современного общества: Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 декабря 2023 года. Пенза: Пензенский государственный университет, 2024. С. 372-375. [Chaadaeva, Yu. A., & Sedletskiy, A. V. (2024). The intangible system of staff motivation. In *Socio-cultural factors of consolidation of modern society* (pp. 372–375), Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (December, 05, 2023), Penza. Penza: Penza State University. (In Russian)] EDN: PFRBTC.

25. Овчарова М. А., Гладкова И. А. Нематериальные стимулы в системе мотивации персонала организации // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Белгород, 23 ноября 2023 года. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2023. С. 124-128. [Ovcharova, M. A., & Gladkova, I. A. (2023). Non-material incentives in the system of motivation of the personnel of the organization. In *Promotion of professional development and employment of young professionals in modern conditions* (pp. 124–128), Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference: in 2 parts (November, 23, 2023), Belgorod. Belgorod: Belgorod Shukhov State Technological University. (In Russian)] EDN: FGIOIJ.

26. Полякова И. А. Роль нематериального стимулирования в системе управления мотивацией персонала // Транспорт: наука, образование, производство: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 23-25 апреля 2025 года. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2025. С. 176-179. [Polyakova, I. A. (2025). The role of non-material incentives in the personnel motivation management system. In *Transport: science, education, production* (pp. 176–179), Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (April, 23–25, 2025), Rostov-on-Don. Rostov-on-Don: Rostov State Transport University. (In Russian)] EDN: KPPQWK.

27. Тебекин А. В. Использование исторического опыта реализации концепции управления Э. Мэйо в современных условиях: проблемы и перспективы // Журнал исторических

исследований. 2025. Т. 10, № 4. С. 40-49. [Tebekin, A. V. (2025). Using the historical experience of implementing E. Mayo's management concept in modern conditions: problems and prospects. *Journal of Historical Research*, 10(4), 40–49. (In Russian)] EDN: HKACFW.

28. Киек М. В. Балльно-рейтинговая система как инновационный метод нематериальной мотивации персонала // Актуальные вопросы современной науки: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции. В 2 ч., Пенза, 10 июня 2024 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2024. С. 50-52. [Kiek, M. V. (2024). Point rating system as an innovative method of non-material motivation of personnel. In *Current issues of modern science* (pp. 50–52), Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference, in 2 parts (June, 10, 2024), Penza. Penza: Science and Education (IE Gulyaev G. Yu.). (In Russian)] EDN: FZSBUW.

29. Биктимирова Н. А., Савицкая В. Р. Нематериальная мотивация как фактор повышения инновационного потенциала научно-производственного персонала // Молодёжь, наука, инновации: Сборник статей XIV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, приуроченной к 80-летию атомной промышленности и проводимой в рамках реализации Программы развития Передовой инженерной школы «РосГеоТех», Грозный, 30 октября 2025 года. Грозный: Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М. Д. Миллионщикова, 2025. С. 219-222. [Biktimirova, N. A., & Savitskaya, V. R. (2025). Intangible motivation as a factor in increasing the innovative potential of scientific and production personnel. In *Youth, science, innovation* (pp. 219–222), Proceedings of the XIV All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, dedicated to the 80th anniversary of the nuclear industry and held as part of the Program for the development of the Advanced Engineering School "Rosgeotech" (October, 30, 2025), Grozny. Grozny: Grozny State Petroleum Technical University named after M. D. Millionshchikov. (In Russian)] EDN: KKKXQNK.

30. Тимакова К. С., Юкина Н. А. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 1-4(69). С. 268-270. [Timakova, K. S., & Yukina, N. A. (2021). Features of using methods of non-material motivation of personnel in the organization. *Actual Scientific Research in the Modern World*, 1-4(69), 268–270 (In Russian)] EDN: TQVNBU.

31. Симонин П. В. Проблемы оценки репутации и социальной ответственности: ключевые факторы успеха // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 1. Порядковый номер: 63. [Simonin, P. V. (2024). Problems of reputation assessment and social responsibility: key success factors. *Bulletin of Eurasian Science*, 16(1), Article 63. (In Russian)] EDN: BWEYVH.

32. Шелихова П. А., Пешкова О. А. Современные инструменты формирования корпоративного HR-бренда // Актуальные вопросы управления персоналом: Сборник научных статей IV Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Москва, 02-06 декабря 2022 года. Том Часть I. Москва: ООО «Эдельвейс», 2022. С. 184-187. [Shelikhova, P. A., & Peshkova, O. A. (2022). Modern tools for the formation of a corporate HR brand. In *Actual issues of personnel management* (pp. 184–187), Proceedings of the IV National (All-Russian) Scientific and practical Conference, Volume Part I (December, 02–06, 2022), Moscow. Moscow: Edelweiss LLC. (In Russian)] EDN: RAAWWT.

Информация об авторе

В. Д. Балухина – аспирант кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС; сфера научных интересов: мотивация персонала, управление персоналом, использование человеческих ресурсов.

Information about the author

V. D. Baluhina – PhD student at the Department of Personnel Management and Labor Economics, Donetsk Branch of RANEPА; research interests: staff motivation, personnel management, and human resources utilization.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 17.04.2026; одобрена после рецензирования 16.06.2026; принята к публикации 08.09.2026.

The article was submitted 04/17/2026; approved after reviewing 06/16/2026; accepted for publication 09/08/2026.