

ПОДХОДЫ, МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОЙ ПСИХОЛОГИИ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

ОЦЕНКА И ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТЫ¹

© 2020 г. А. А. Грачев

*Ведущий научный сотрудник, доктор психологических наук, профессор,
Институт психологии Российской академии наук, г. Москва;
E-mail: agrat50@mail.ru*

В статье предлагается развитие концепции мотивационного потенциала работы Хакмена и Олдхема в аспекте организационно- психологического проектирования. Дается обоснование методики прямой оценки мотивационного потенциала работы, основанной на модели жизненных ориентаций. Для оценки условий реализации мотивационного потенциала предлагаются две методики: первая позволяет оценить значимость для работника основных компонентов организационной среды, вторая - наиболее значимые характеристики среды. Обоснован список требований к организационной среде, представляющий собой характеристики работы, идеальной с точки зрения реализации жизненных ориентаций работника.

Ключевые слова: мотивационный потенциал работы, жизненные ориентации работника, условия реализации мотивационного потенциала, оценка организационной среды, проектирование организационной среды.

Исследование рабочей мотивации традиционно предполагает измерение реальной мотивации работника (Личность профессионала..., 2013; Психология, управление, бизнес..., 2016; Субъект труда и организационная среда..., 2019). Результаты такого

¹ Работа выполнена при поддержке РФФИ, проект № 18-013-00542

измерения используются для рекомендаций, связанных с мотивированием работника, которое может иметь две направленности - а) на повышение организационной эффективности (на практике встречается чаще всего), б) на удовлетворение жизненных интересов персонала. В последние годы, особенно в связи с развитием модели управления человеческими ресурсами, происходит некоторый синтез этих направленностей, в результате чего руководитель заботится как об интересах производства, так и об интересах подчиненных. Такой подход предполагает не только учет мотивации работника, но и поиск мотивационного потенциала работы, который является результатом соотнесения мотивации работника с возможностями работы в плане реализации этой мотивации. В этом случае в анализе работы содержится представление не только о реальной, но и об идеальной работе (см. также: (Дикая, Журавлев, Занковский, 2016; Психология адаптации и социальная среда..., 2007; Психология, управление, бизнес..., 2016)).

Пожалуй, наиболее популярной в плане анализа мотивационного потенциала работы является модель, предложенная довольно давно Д.Хакменом и Г.Олдхемом (Hackman, Oldham, Janson, Purdy, 1975). В этой модели предполагается, что мотивационный потенциал работы следует искать в трех базовых переживаниях работника — знании результатов работы, значимости работы и ответственности за результат. Эти базовые переживания зависят от пяти характеристик организационной среды:

- разнообразие (определяет степень использования способностей),
- целостность (законченность результата),
- значимость (для других людей, общества, организации),
- автономия,
- обратная связь.

Оптимизация этих характеристик повышает мотивационный потенциал работы.

Сходные показатели предлагает использовать для анализа условий развития работника В.Хаккер (по: Кирхлер, Хельцл, 2003; Хаккер, 1985): достаточная

активность; возможности для целесообразного использования трудового потенциала; возможности для увеличения степени разнообразия при выполнении работы; возможность самостоятельно ставить цели и принимать решения; возможность творческой деятельности; возможности сотрудничества; значимость, ценность собственной деятельности.

Концепция Хакмена и Олдхема довольно обстоятельно обсуждается в отечественной и зарубежной литературе. В связи с ограничениями модели обращается внимание на очевидную проблему - неполноту списка характеристик организационной среды, предлагаемого авторами. Кроме того, можно встретить замечания, связанные с тем, что эта модель ориентирована на США и плохо работает в другой культурной среде, в частности, в России (Лютенс, 1999).

Итак, модель Хакмена и Олдхема фактически использует не прямую оценку мотивационного потенциала работы, а оценку организационных условий для реализации этого потенциала, что, действительно, существенно для принятия управленческих решений. Однако для решения задачи реализации мотивационного потенциала работника все-таки имеет смысл представить а) более обоснованную модель жизненных интересов работника, позволяющую оценить мотивационный потенциал работы с учетом культурной специфики работника и б) модель организационной среды, отвечающую жизненным интересам работника и позволяющую реализовать этот потенциал. Эти две модели могут служить основой для проектирования системы реализации мотивационного потенциала персонала конкретной организации.

ОЦЕНКА МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛИ ЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ

Ранее нами была обоснована модель жизненных ориентаций работника, которая включает в себя три ориентации — дефицитарную, самореализационную и духовную — и позволяет определить достаточно полный набор мотивационных характеристик работника (Грачев, 2008). Эти мотивационные характеристики в несколько модифицированном

виде можно рассматривать как мотивационный потенциал работы, а высокую степень реализации этих характеристик в работе можно понимать как идеальную работу.

Модель жизненных ориентаций имеет общий характер - является моделью жизненных ориентаций человека, у которого работа выступает частью жизни. В этой связи имеет смысл провести сравнение списка мотивационных характеристик, полученного на основе этой модели, с двумя методиками, определяющими ценностные ориентации человека и используемыми в психологической науке и практике — методикой Ш.Шварца в модификации В.Н.Карандашева (используется вариант методики, предназначенный для определения ценностных ориентаций личности) (Карандашев, 2004) и опросником терминальных ценностей И.Г.Сенина (Сенин, 1991).

Обоснование и характеристику содержания списков ценностей, используемых в этих методиках, можно найти в приведенных выше работах Карандашева и Сенина; в нашем же случае решается задача присутствия ценностей, содержащихся и в той, и в другой методике, в списке мотивационных характеристик работника. Результаты этого сравнения приведены в таблице 1..

Таблица 1. Сравнение характеристик мотивационного потенциала работы с ценностями, представленными в методиках Шварца и Сенина

Характеристики мотивационного потенциала работы в аспекте жизненных ориентаций	Методика Шварца	Методика Сенина
Дефицитарные требования	Гедонизм	
Высокий уровень удовлетворения материальных потребностей		Высокое материальное положение
Простота, хорошая организация, безопасность	Безопасность	Сохранение собственной индивидуальности
Благоприятные отношения с коллегами и руководителями	Конформность	Активные социальные контакты: стремление к установлению благоприятных взаимоотношений
Признание, высокая оценка со стороны значимых людей	Достижение	Собственный престиж Достижения
Высокий уровень влияния работника на производственную жизнь	Власть	
Возможность отдохнуть во время работы		
Получение личной выгоды на каждом этапе		

работы		
Возможность производить как можно меньше усилий (экономичность)		
Самореализационные требования	Стимуляция, самостоятельность	Креативность Сохранение индивидуальности собственной
Полная реализация потенциала работника		Достижения
Сложность, но одновременно посильность производственных заданий		
Захватченность, высокая включенность в работу		
Возможность интенсивного и глубокого общения с товарищами по работе		
Связь с широкими познавательными интересами		Духовное удовлетворение: стремление делать то, что интересно во всех сферах жизни
Идентификация работы с собой		
Духовные требования	Универсализм	
Выраженность чувства долга и высокой моральной ответственности по отношению к работе	Традиция	
Возможности для развития себя, для самосовершенствования		Развитие себя
Возможности оказывать бескорыстную помощь товарищам по работе	Доброта	
Связь со смыслом жизни		
Идентификация себя с работой		
Приоритет работы над личными (дефицитарными и самореализационными) интересами		

Сравнение показывает, что все ценности, содержащиеся в обеих методиках, находят свое выражение в характеристиках мотивационного потенциала работы, список которых выглядит полнее, чем оба списка ценностей.

Следует заметить, что шкала мотивационных характеристик работника, служащая основой для списка характеристик мотивационного потенциала работы, показала достаточную надежность (значения коэффициента альфа Кронбаха для трех вариантов использования шкалы (типичный и идеальный работник, самооценка) составляют от 0,73 до 0,78, что считается достаточно высоким показателем для такого рода методик). В этом отношении апробация шкалы оценки работы по обсуждаемому набору мотивационных характеристик выступает задачей следующего этапа исследований.

На следующем шаге имеет смысл сравнить обсуждаемые характеристики с показателями Хакмена и Олдхэма, находящимися в центре анализа. При этом следует иметь в виду то, что эти показатели характеризуют не собственно трудовую мотивацию, а, скорее, организационные условия для ее реализации. В этом плане и будет проведено сравнение характеристик.

Таблица 2. Сравнение характеристик мотивационного потенциала работы с характеристиками, представленными в модели Хакмена и Олдхэма

Характеристики мотивационного потенциала работы в аспекте жизненных ориентаций	Мотивационный потенциал работы (Хакмен и Олдхэм)
Дефицитарные требования	
Высокий уровень удовлетворения материальных потребностей	
Простота, хорошая организация, безопасность	
Благоприятные отношения с коллегами и руководителями	
Признание, высокая оценка со стороны значимых людей	Обратная связь
Высокий уровень влияния работника на производственную жизнь	Автономия
Возможность отдохнуть во время работы	
Получение личной выгоды на каждом этапе работы	
Возможность производить как можно меньше усилий (экономичность)	
Самореализационные требования	
Полная реализация потенциала работника	Разнообразие, целостность
Сложность, но одновременно посильность производственных заданий	
Захватченность, высокая включенность в работу	
Возможность интенсивного и глубокого общения с товарищами по работе	
Связь с широкими познавательными интересами	
Идентификация работы с собой	
Духовные требования	
Выраженность чувства долга и высокой моральной ответственности по отношению к работе	Социальная значимость
Возможности для развития себя, для самосовершенствования	
Возможности оказывать бескорыстную помощь товарищам по работе	
Связь со смыслом жизни	
Идентификация себя с работой	
Приоритет работы над личными (дефицитарными и самореализационными) интересами	

Следует обратить внимание на существенную особенность списка характеристик Хакмена и Олдхэма: они больше характеризуют не работу, а профессиональную деятельность, точнее, условия успешной профессиональной деятельности. Так, обратная

связь предполагает связь с рефлексией по поводу реализации всех жизненных ориентаций работника, и на практике, в первую очередь, представлена в оценке руководителем и значимыми для работника лицами результатов его труда. Показатель высокой автономии предполагает самостоятельность работника в решении производственных вопросов, проявлением чего выступает делегирование полномочий. Разнообразие связано с процессуальным аспектом самореализации в процессе труда, целостность — с результативным (ценность завершенного действия, ценность результата труда самого по себе, безотносительно к другим результатам).

Переживание социальной значимости - значимости результатов своего труда по отношению к своим товарищам, своей организации, обществу в целом — один из главных аспектов переживания чувства долга как проявления духовной ориентации.

Однако, кроме требований к условиям профессиональной деятельности, в плане мотивационного потенциала работы, необходимо иметь в виду и другие особенности организационной среды, связанные с множественностью ролей работника, который может выступать в организации не только в качестве профессионала, но и исполнителя, руководителя, коллеги, члена организации (Грачев, 2018). Эти роли расширяют мотивационный спектр работника и, соответственно, совокупность требований к организационной среде.

В соответствии с этим работник ищет в этой среде возможности для наиболее полной реализации своих жизненных ориентаций, что находит свое отражение в наборе мотивационных характеристик работника. И для проектирования условий для наиболее полной реализации жизненных ориентаций больше подходит не столько модель Хакмена и Олдхема, сколько более полная модель организационной среды, представленная в исследованиях удовлетворенности работой.

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТЫ

Наиболее известная модель организационной среды, содержащая в себе факторы организационной среды, обеспечивающие удовлетворенность, представлена в мотивационно-гигиенической концепции Ф.Херцберга (Herzberg, 1974).

Примечательно то, что он обосновывает эти факторы в связи с участием их в удовлетворении двух основных потребностей работника - потребности избегания наказания и потребности в самоактуализации, развитии. С удовлетворением этих потребностей Херцберг связывает две группы факторов внешней среды — гигиены и мотиваторы, обеспечивающие соответственно неудовлетворенность и удовлетворенность. Концепция Херцберга была проанализирована в многочисленных работах; в нашем же случае важен набор факторов среды, обоснованный Херцбергом, поскольку именно эти характеристики среды могут претендовать на включение в модель условий для реализации мотивационного потенциала работника.

Несмотря на то, что в более поздних исследованиях предлагались наборы факторов среды, претендующие на авторство, практически все совокупности этих факторов были, с одной стороны, близки мотиваторам и гигиеникам, обоснованным Херцбергом, а с другой — модели Хакмена и Олдхема (выше было отмечено, что она оценивает, скорее, не непосредственно мотивационный потенциал работы, а условия для реализации этого потенциала).

Так, Э.Лок на основании анализа многочисленных исследований выделяет организационные факторы, определяющие высокую удовлетворенность: возможность для работника применить свои способности и мастерство; возможность получения новых знаний; возможности для творческой активности; разнообразие; достаточная трудность (посильные, но сложные трудовые задачи); объем работы, обеспечивающий достаточную рабочую нагрузку; ответственность; результативность; возможность контроля работника над методами и темпами работы (автономность) (Locke, 1976).

(Следует заметить, что в модели Лока, как и в модели Хакмена и Олдхема больше представлены требования не к организационной среде в целом, а к условиям профессиональной деятельности).

М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури связывают высокую удовлетворенность с качеством трудовой жизни и выделяют следующие требования к организационной среде (Мескон, Альберт, Хедоури, 1994): интересная работа, справедливое вознаграждение и признание труда работников, благоприятные условия труда, минимальный, но в то же время достаточный надзор со стороны руководства, возможности для участия работников в принятии решений, затрагивающих их интересы, гарантии работы, дружеские взаимоотношения с коллегами.

В наших работах была предложена уточненная модель организационной среды, учитывающая проведенные в этой области исследования и ориентированная на управление этой средой в интересах работника (Грачев, 2002; Таранов, Грачев, Гюппенен, 1981). В отличие от Херцберга, в этой модели выделяются две группы компонентов этой среды - организационные, и внеорганизационные, выходящие за рамки организации, но частично находящиеся в ее ведении. В этой модели допускается, что любой работник определенным образом относится к этим компонентам с точки зрения одной из жизненных ориентаций, в результате чего компоненты среды жизнедеятельности могут стать жизненными ценностями личности. В наших работах была проведена конкретизация каждого из компонентов, позволяющая принимать конкретные управленческие решения (Грачев, 2008).

В таблице 3 представлено соотнесение факторов организационной среды по Херцбергу и нашей совокупности компонентов среды. Видно, что оба набора очень близки, что говорит об изначальной продуктивности модели Херцберга.

Таблица 3. Сравнение компонентов организационной среды и факторов удовлетворенности по Херцбергу

Организационные компоненты	Факторы удовлетворенности по Херцбергу
содержание труда	работа (содержание, интерес), успешность
социальная значимость результатов труда	признание, ответственность
условия труда	условия труда
оплата труда	заработная плата
оценка результатов труда	контроль
возможности статусного (включая профессиональный) роста	продвижение
взаимодействие по горизонтали и вертикали	межличностные отношения
	политика компании и администрации

Модель организационных компонентов послужила основой для разработки двух методик, предназначенных для оценки организационной среды. Первая из методик - оценочная шкала, определяющая ориентации на организационные ценности типичного работника — позволяет определить ценность для работника основных компонентов организационной среды (Грачев, 2008). В этой методике респонденту предлагается оценить степень значимости для типичного работника восьми основных организационных ценностей, соответствующих организационным компонентам среды жизнедеятельности работника: интересная работа, высокая оплата труда, благоприятные условия труда, высокая оценка своего труда со стороны руководителей, выполнение полезной для общества работы, повышение своего профессионального уровня, должностного статуса, благоприятные отношения с товарищами по работе, благоприятные отношения с непосредственными руководителями

Эта методика прошла апробацию на выборке из 393 чел. (рабочие и служащие). Значение коэффициента альфа Кронбаха для нее составило 0,798, что считается достаточно высоким показателем.

Вторая методика - анкета «Как Вы чувствуете себя на работе?» - позволяет произвести оценку организационной среды по показателям жизненных интересов работника (Грачев, 2008). В анкете содержится 14 утверждений, направленных на оценку основных характеристик организационной среды: интерес к работе, организация труда, определенность должностных обязанностей, полезность труда работника для

учреждения, справедливость оплаты труда, удовлетворенность условиями труда, посильность требований руководителя, регулярность оценки со стороны руководителя, преобладание отрицательных оценок в процессе руководства, удовлетворенность отношениями с товарищами, удовлетворенность взаимоотношениями с руководителем, директивность руководителя, конфликтность в подразделении, забота о работнике со стороны администрации.

Анкета прошла апробацию на той же выборке, что и оценочная шкала, определяющая ориентации на организационные ценности. Значение коэффициента альфа Кронбаха для анкеты составило 0,845, что считается высоким показателем.

Первая из этих методик предназначена для общей оценки значимости сфер жизненных интересов персонала конкретной организации, вторая - для организационной диагностики — поиска наиболее значимых проблем в области жизненных интересов персонала.

На следующем этапе использования рассмотренных выше методик можно определить конкретные организационные решения, используя для ориентации список организационных требований, систематизированный по основным компонентам организационной среды. Особенность этих требований (см. таблицу 4) состоит в том, что они соответствуют жизненным ориентациям работника и, тем самым, представляют собой условия реализации мотивационного потенциала работы.

Таблица 4. Организационные требования к условиям реализации мотивационного потенциала работы

Организационные компоненты	Организационные требования
содержание труда	четко определенные должностные обязанности, простота и определенность заданий, четкая постановка целей, сложность, но посильность заданий, самостоятельность, возможность обратиться за помощью, возможность оказать помощь
социальная значимость результатов труда	высокая оценка результатов труда (высокий престиж), наличие системы производственной информации (качество, спрос, результаты работы), наличие системы внепроизводственной информации
условия труда	соответствие санитарно-гигиеническим и эргономическим нормам, минимальная травматичность условий работы и оборудования,

	оптимальность режимов труда и отдыха, наличие условий для отдыха
оплата труда	стабильность и предсказуемость оплаты, справедливость оплаты, достаточный уровень оплаты
оценка результатов труда	стабильность и предсказуемость оценок, отсутствие оценок, представляющих собой угрозу личности, объективность оценки, возможность давать оценку другим, положительная оценка, высокая оценка со стороны значимых лиц
возможности статусного (включая профессиональный) роста	стабильность и предсказуемость продвижения, отсутствие угрозы увольнения или понижения статуса, высокая оценка в референтной группе, наставничество, помощь другим, действенность системы профессионального обучения
взаимодействие по горизонтали и вертикали	выраженное взаимодействие (как деловое, так и межличностное), возможность высказать свое мнение, возможность получить помощь, наставничество

Представленные в таблице 4 организационные требования, соответствующие организационным компонентам среды жизнедеятельности работника, достаточно конкретны для определения управленческих решений, позволяющих реализовать мотивационный потенциал работников конкретной организации с учетом приоритетов их жизненных интересов.

ВЫВОДЫ

1. Развитие концепции мотивационного потенциала работы Хакмена и Олдхема в аспекте организационно- психологического проектирования предполагает обоснование двух методик — прямой оценки мотивационного потенциала работы и оценки организационной среды с точки зрения условий для реализации этого потенциала.

2. Для разработки методики оценки мотивационного потенциала работы может использоваться модель жизненных ориентаций работника, позволяющая определить достаточно полный набор характеристик, используемых для оценки.

3. Для разработки методик оценки организационной среды может использоваться как модель Хакмена и Олдхема, так и модели, позволяющие оценивать факторы удовлетворенности работника, прежде всего, - концепция Ф.Херцберга.

4. Список требований к организационной среде представляет собой характеристики идеальной работы в их организационном аспекте. Этот список может использоваться для принятия управленческих решений, направленных на удовлетворение жизненных интересов работника с учетом особенностей конкретной организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Грачев А.А. Психологическое проектирование вуза как социальной организации // *Известия РГПУ им. А.И.Герцена*, 2002. С. 5–16.
- Грачев А.А. Психологическое проектирование производственной организации. СПб.: *Институт практической психологии*, 2008.
- Грачев А.А. Психология работника в предметном поле организационной психологии // *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*. 2018. Т. 3. № 4. С. 30-48.
- Дикая Л.Г., Журавлев А.Л., Занковский А.Н. Современное состояние и перспективы исследований адаптации и реализации профессионала в условиях непрерывных социально-экономических изменений // *Институт психологии РАН. Организационная психология и психология труда*. 2016. Т. 1. № 1. С. 7-48.
- Карандашев В. Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство. - СПб.: *Речь*, 2004
- Кирхлер Э., Хельцл Э. *Дизайн работ в организациях*. Харьков: Гуманитарный центр, 2003.
- Личность профессионала в современном мире*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013.
- Лютенс Ф. *Организационное поведение: Пер. с англ.* М.: ИНФРА-М, 1999.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Пер. с англ. М.: "Дело ЛТД", 1994. 702 с.
- Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2007.
- Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия* /Под ред. А.Л. Журавлева и др. Тверь: Изд-во ТвГУ, 2016.
- Сенин И.Г. *Опросник терминальных ценностей. Руководство*. Ярославль: Содействие, 1991.

Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия /Под ред. А.Л. Журавлева и др. Тверь: Изд-во ТвГУ, 2016.

Субъект труда и организационная среда: проблемы взаимодействия в условиях глобализации. Тверь: Изд-во ТвГУ, 2019.

Таранов Е.В., Грачев А.А., Гюппенен В.Н. Человек в производственной организации. Курган: Изд-во "Сов. Зауралье", 1981.

Хаккер В. Инженерная психология и психология труда. М.: Машиностроение, 1985.

Hackman R.J., Oldham G., Janson R., Purdy K. A New Strategy for Enrichment // California Management Review, 17 (Summer, 1975), 55-71.

Herzberg F. Work and the Nature of Man. London: Crosby Lockwood Staples, 1974.

Locke E.A. The nature and causes of job satisfaction// Dunnette M.D. (Eds). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand-McNally: Chicago, IL, 1976, pp.297-349.

Статья поступила в редакцию: 15.03.2020. Статья опубликована: 30.06.2020.

ASSESSMENT AND DESIGN OF MOTIVATIONAL POTENTIAL OF WORK²

© 2020 Alexander A. Grachev

*Sc.D. (psychology), professor, Leading research officer, laboratory of labor, ergonomics, engineer and organization psychology, FSFES Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow;
E-mail: agrat50@mail.ru*

The article suggests the development of the concept of work motivational potential of Hackman and Oldham's in the aspect of organizational and psychological design. The article substantiates the method of direct assessment of the motivational potential of work based on the model of life orientations. To assess the conditions for implementing motivational potential, two methods are proposed: the first allows you to assess the significance of the main components of the organizational environment for the employee, the second - the most significant characteristics of the environment. A list of requirements for the organizational environment is justified, which

² The reported study was funded by RFBR according to the research project 18-013-00542.

represents the characteristics of the work that is ideal from the point of view of implementing the employee's life orientations.

Key words: motivational potential of work, life orientations of the employee, conditions for the implementation of motivational potential, assessment of the organizational environment, design of the organizational environment.

REFERENCES

- Dikaya, L.G., Zhuravlev A.L., Zankovskij A.N. (2016). *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy` issledovaniy adaptacii i realizacii professionala v usloviyax neprery`vny`x social`no-e`konomicheskix izmenenij* [Current state and prospects of research on adaptation and implementation of a professional in the conditions of continuous socio-economic changes]. Institut psixologii RAN. Organizacionnaya psixologiya i psixologiya truda. [Institute of psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and labor psychology] 1(1). 7-48.
- Dikaya L.G., Zhuravlev A.L (Eds) (2013) *Lichnost` professionala v sovremennom mire* [The personality of a professional in the modern world]. Moscow. Publ. Institut psixologii RAN.
- Dikaya L.G., Zhuravlev A.L. (Eds) (2007) *Psixologiya adaptacii i social`naya sreda: sovremenny`e podxody`, problemy`, perspektivy`* [Psychology of adaptation and social environment: modern approaches, problems, prospects] Moscow. Publ. Institut psixologii RAN.
- Grachev, A.A. (2002). *Psixologicheskoe proektirovanie vuza kak social`noj organizacii* [Psychological design of a University as a social organization]. Izvestiya RGPU im. A.I.Gercena. 5–16.
- Grachev, A.A. (2008). *Psixologicheskoe proektirovanie proizvodstvennoj organizacii* [Grachev A. A. Psychological design of production organizations]. Saint-Petersburg. Publ. Institut prakticheskoy psixologii.
- Grachev, A.A. (2018). *Psixologiya rabotnika v predmetnom pole organizacionnoj psixologii* [Employee psychology in the subject field of organizational psychology]. Institut psixologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psixologiya i psixologiya truda. [Institute of psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and labor psychology] 3(4). 30-48.
- Hackman R.J., Oldham G., Janson R., Purdy K. (1975). *A New Strategy for Enrichment*. California Management Review, 17 (Summer), 55-71.

- Herzberg F. (1974). *Work and the Nature of Man*. London: Crosby Lockwood Staples.
- Karandashev. V.N. (2004). *Metodika Shvarcza dlya izucheniya cennostej lichnosti: koncepciya i metodicheskoe rukovodstvo [Shvartz's Method for studying personal values: concept and methodological guide]*. Saint-Petersburg. Publ. Rech.
- Kirxler, E., Xyol`czl, E (2003). *Dizajn rabot v organizacijax [Design of works in organizations]*. Xar`kov. Publ. Gumanitarny`j centr.
- Locke E.A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. Dunnette M.D. (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand-McNally: Chicago, IL, , pp.297-349.
- Lyutens F. (1999). *Organizacionnoe povedenie [Organizational behavior]*. Moscow. Publ. INFRA-M,.
- Meskon M.X., Al`bert M., Xedouri F. (1994). *Osnovy` menedzhmenta [Fundamentals of management]*. Moscow. Publ. Delo LTD.
- Senin I.G. (1991) *Oprosnik terminal`ny`x cennostej. Rukovodstvo [Questionnaire of terminal values. Guide]*. Yaroslavl`: Sodejstvie.
- Taranov E.V., Grachev A.A., Gyuppenen V.N. (1981). *Chelovek v proizvodstven-noj organizacii [Man in a production organization]*. Kurgan: Sov. Zaural`e.
- Zhuravlev A.L., Zhalagina T.A., Korotkina E.D., Karavanova L.Zh. (Eds.) (2016) *Psixologiya, upravlenie, biznes: problemy` vzaimodejstviya [Psychology, management, business: problems of interaction]*. Tver`: Tverskoj gosudarstvennyj universitet.
- Zhuravlev A.L., Zhalagina T.A., Zhuravleva E.A., Korotkina E.D (Eds.) (2019) *Sub`ekt truda i organizacionnaya sreda: problemy` vzaimodejstviya v usloviyax globalizacii [The Subject of labor and the organizational environment: problems of interaction in the context of globalization]*. Tver`: Tverskoj gosudarstvennyj universitet.
- Xakker V. *Inzhenernaya psixologiya i psixologiya truda [Engineering psychology and labor psychology]*. (1985). M.: Mashinostroenie.

The article was received: 15.03.2020. Published online: 30.06.2020

Библиографическая ссылка на статью:

Грачев А.А. Оценка и проектирование мотивационного потенциала работы // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 2. С. 68-84. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.15.2.003>

Grachev A.A. (2020). Ocenka i proektirovanie motivacionnogo potenciala raboty [Assessment and design of motivational potential of work]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 5 (2), 68-84. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.15.2.003>

Адрес ссылки

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document555.pdf>