



## Мотивация: ракурс из психоанализа

Шкляр Т.Л.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ:

Вопросы мотивации актуальны всегда, и сегодняшний день не исключение. Безусловно, есть множество теорий, которые помогают в создании различных мотивационных моделей, какие-то актуальны и сегодня, а что-то отмирает и становится совершенно неприменимо. Автор данной статьи предлагает рассмотреть мотивацию с точки зрения психоанализа, разобрав действие разнонаправленных векторов эмоциональных состояний на личность; дает авторское определение мотивации; показывает, как данную теорию можно применить к поколениям X, Y и Z, и демонстрирует конкретный инструментарий для создания современных мотивационных моделей.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** мотивация, теория поколений, психоанализ, управление персоналом, менеджмент.

### Motivation: the view from psychoanalysis

Shklyar T.L.<sup>1</sup>

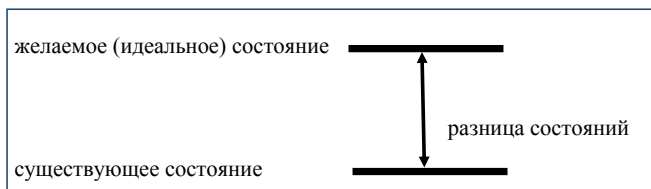
<sup>1</sup> Plekhanov Russian University of Economics, Russia

### Введение

Вопросы мотивации актуальны с точки зрения различных аспектов: управления персоналом, стимуляции детей, самомотивации, создания сильной команды и т.д. Множество ученых, таких как: А. Маслоу [1] (Maslou, 2019), Ф. Герцберг [2] (Meskon, Albert, Khedouri, 2007), Д. Макклелланд [3] (Makklelland, 2007), В. Врум [4] (Vrum, 2011) и т.д., занимались данным вопросом, предлагая методы и механизмы мотивации, действующие и по сей день. Автор данной статьи предлагает углубиться в психологические особенности личности и понять, как работает мотивация с точки зрения психоанализа.

Мотивация (рис. 1) – создание определенных условий, при которых появляется разница между желаемым и существующим состоянием индивидуума, побуждающим его к определенным действиям. Данное состояние может быть спровоцировано внутренними или внешними процессами (авторская трактовка).

Справедливо и обратное утверждение: при создании идеальных условий, когда желаемое и существующее состояния совпадают, какая-



**Рисунок 1. Мотивация**  
 Источник: авторская трактовка.

либо мотивация пропадает и велика вероятность впадения в депрессивное состояние, так как в природе человека заложено стремление постоянно желать чего-либо.

«Основа же всякого желания – это лишение, нужда, т.е. страдание, которому, следовательно, люди и животные подвластны уже изначала и по самой природе своей. Если же у человека не оказывается объектов желания, потому что их сейчас же отнимает у него слишком легкое удовлетворение, то им овладевает страшная пустота и скука, – т.е. его существо и самая жизнь становятся для него невыносимым бременем» [5] (Shopengauer A., 2011).

При мотивации персонала очень часто нивелируется элемент «нехватки чего-либо», старания руководства направлены создать наиболее благоприятные условия для сотрудников, что вызывает обратный демотивационный эффект, особенно у поколения Y и Z (см. ниже). Неудовлетворенность может создаваться естественным путем (за счет индивидуальных характеристик личности, все время желающей чего-то большего), а также может быть спровоцировано искусственно (обещания лучшей жизни, лучших условий), но важно, чтобы человек в это верил и искренне хотел (нуждался).

#### ABSTRACT:

Questions of motivation are always relevant and today is no exception. Of course there are many theories that help in the creation of various motivational models, some of them are still relevant today, and other dies and becomes completely inapplicable. The author of this article proposes to consider motivation from the point of view of psychoanalysis, analyzing the effect of multidirectional vectors of emotional states on the personality. The author's gives his own definition of motivation, shows how this theory can be applied to generations X, Y, and Z, and demonstrates specific tools for creating modern motivational models.

**KEYWORDS:** motivation, generation theory, psychoanalysis, human resources, management.

**JEL Classification:** M12, M19, M21

**Received:** 08.09.2019 / **Published:** 30.09.2019

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Shklyar T.L. (tlb@mail.ru)

#### CITATION:

Shklyar T.L. [2019] Motivatsiya: rakurs iz psikoanaliza [Motivation: the view from psychoanalysis]. Liderstvo i menedzhment. 6. [3]. – 335-344. doi: 10.18334/lim.6.3.41020

Также автор хотел бы отметить, что не существует единой мотивационной системы, которая подходила бы для всего коллектива, мотивация – это подбор элементов по индивидуальным параметрам работника.

Желаемое (идеальное) состояние – это состояние максимального покоя и безопасности (авторская трактовка).

Существующее состояние – это состояние, испытываемое в данный момент, с учетом всех раздражающих факторов (авторская трактовка).

В идеале после удовлетворения одного желания появляется следующее, тем самым усиливая чувство беспокойства и увеличивая разницу состояний.

Происходит это за счет воздействия различных сил, таких как: внутренние инстинкты, силы природы и воздействия общества, которые можно продемонстрировать на основе топографической модели Фрейда (рис. 2) и взаимодействующих как единая система.

Силы природы – основное воздействие оказывается на часть Я (Эго) в топографической модели Фрейда, за счет чего происходит обучение индивида, появление паттернов и привычек. Основное предназначение Эго – реализовывать желания личности, учитывая особенности (естественной) окружающей его среды.

Воздействие общества – ограничивающее и контролирующее свободное выражение желаний индивидуума в рамках (искусственных) общественных правил, законов и традиций. В топографической модели находится в части Сверх-Я (Суперэго). Именно воздействуя через эту часть, можно вызвать дополнительный мотивационный эффект.

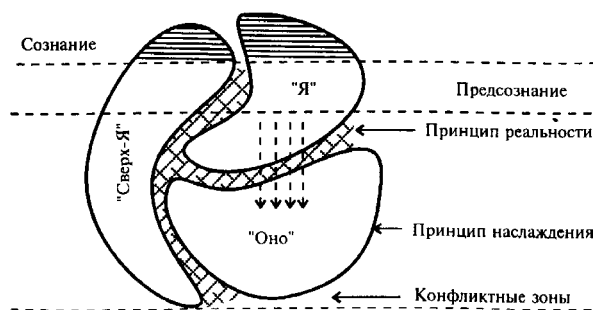


Рисунок 2. Топографическая модель Фрейда

Источник: [6] (Freyd, 2009).

#### ОБ АВТОРЕ:

Шкляр Татьяна Львовна, доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна, кандидат экономических наук (tlb@mail.ru)

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Шкляр Т.Л. Мотивация: ракурс из психоанализа // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Том 6. – № 3. – С. 335-344. doi: [10.18334/lm.6.3.41020](https://doi.org/10.18334/lm.6.3.41020)

Внутренние инстинкты – психическая энергия, имеющая в своей основе желание жить и умереть [6] (*Freyd, 2009*).

Внутренние инстинкты можно разбить на четыре противоположных по воздействию вектора, обозначающих внутреннее напряжение [7] (*Bern, 2015*): созидание и разрушение, которые в свою очередь подразделяются на внутренние и внешние. В топографической модели они находятся в части Оно (Ид).

Созидание (либидо) – стремление к созданию (креативу), воплощению своих идей, сохранению рода.

Созидание внутреннее – направлено на увеличение собственной самооценки, уверенности в себе.

Созидание внешние – компенсирует потребность в общении, любви, уважении за счет сближения с определенными людьми или обществом, а также создания чего-либо.

Разрушение (мортидо) – стремление к уничтожению, защите, вражде, отчасти преодолению чего-либо.

Разрушение внутреннее – воплощено в чувстве вины, аутоагрессии, психосоматических заболеваниях.

Разрушение внешнее – деструктивные, агрессивные проявления в обществе за счет удаления определенных людей или уничтожения физических объектов.

Данные векторы равнозначны для личности и не могут полностью скомпенсировать друг друга (однако при длительном нереализованном напряжении усиливают негативное воздействие на психику индивидуума). Не удовлетворяя напряжение какого-либо из векторов, человек сталкивается с психологическими проблемами, которые найдут выход и не всегда приемлемым образом. Необходимо понимать, что Ид является источником данных напряжений на 90%, СуперЭго контролирует способ их удовлетворения, а Эго непосредственно удовлетворяет. Вся работа с рассматриваемыми векторами происходит в единой системе, где значимы все элементы (*рис. 3*).

С точки зрения мотивации, задача в том и состоит, чтобы задействовать всю систему векторов целиком. И чем больше данные напряжения будут скомпенсированы, тем лучше результат. В настоящий момент можно наблюдать, что в мотивационных моделях задействованы только некоторые векторы, что приводит к выгоранию, текучке кадров, низкой лояльности, неудовлетворительному КПД, конфликтам и демотивации.

Хотя вся система векторов поддается внешнему влиянию (мотивации).

Рассмотрим работу приведенного выше алгоритма проявления 4-х векторов на примере менеджера по закупкам: Мужчина, 45 лет (поколение X), женат, 2-е детей, высшее образование, зарплата выше среднего.

Созидание внешние – организацией делается акцент на том, что работа данного сотрудника очень значима для компании, если все необходимое поставляется вовремя и по оптимальной стоимости, то у компании повышается конкурентоспособность и прибыль. Необходимо обозначать работнику его значимость во всем производственном процессе, тем самым появляется осмысленность в данной деятельности и уваже-

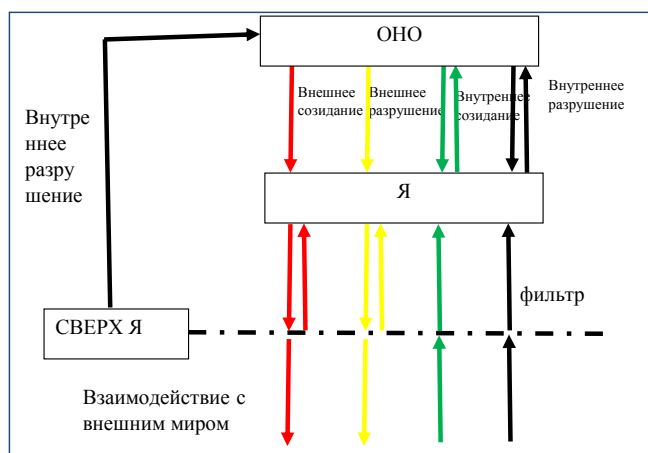


Рисунок 3. Алгоритм проявления 4-х векторов

Источник: авторская трактовка.

ние окружающего коллектива. Мотивируется за счет словесного поощрения, дипломов, выпелов, фотографии на доске почета и т.д.

Созидание внутреннее – для повышения самооценки и снижения выгорания необходимо: поддерживать осмысленность деятельности, награждая сотрудника нематериальными способами; обеспечивать достойное вознаграждение (во избежание получения не заслуженных доходов; снижения самооценки); внимание руководства.

Разрушение внешнее – данная работа предполагает приемлемый обществом выплеск агрессии при работе с контрагентами во время переговорного процесса (за счет снижения стоимости закупаемого товара, возврата не кондиционной продукции, выдерживания сроков поставки).

К работам, компенсирующим внешнее разрушение, также можно отнести: хирургию, силовые структуры, пожарных и т.д., то есть те специальности, где агрессия, направленная на внешнюю среду, поощряется.

В данном примере этот вектор удовлетворяется особым видом деятельности, психологическими характеристиками рассматриваемой личности и не требует дополнительных стимулирующих мероприятий. Однако, как можно увидеть далее, именно с данным вектором и происходят основные проблемы по его удовлетворению. Далеко не все профессии/специальности позволяют его компенсировать приемлемым для общества способом (няни, воспитатели, учителя, медсестра, обслуживающий персонал – не должны давать выход своим негативным эмоциям). Чаще всего именно в данном векторе происходит накопление напряжения, которое впоследствии переходит во внутреннее разрушение или чрезвычайно жесткую конфликтную ситуацию внутри коллектива/семьи.

Разрушение внутреннее – безусловно, каждый индивид периодически испытывает чувство вины перед самим собой за некачественно выполненную работу, за задержки на рабочем месте (перед семьей, детьми, родителями) и т.д. Данный вектор создается за счет внутренних свойств личности. В редких случаях от руководства все же требуется простимулировать данное напряжение (если сотрудник перестал сомневаться в себе, в работе и т.д.), за счет выговоров, лишения премии и т.д.

В зависимости от принадлежности к определенному поколению (теория Хоува–Штрауса [8] (*Howe, Strauss, 2008*)), эти векторы будут проявляться по-разному, что также необходимо учитывать. Объясняется это тем, что трансформируются условия жизни (силы природы), изменяются общественные правила (воздействие общества), то, что ранее было неприемлемо, теперь в порядке вещей.

В данной статье будут рассмотрены три основных поколения, наиболее активных в данный момент.

### Поколение X (период рождения 1961–1981)

В России взросление представителей поколения X выпало на годы перестройки, чеченской войны, войны в Афганистане, завершение холодной войны, и эта эпоха однозначно оказала важное воздействие на формирование личности. Для поколения X характерен высокий уровень социального и политического безразличия, скептицизма, безынициативности, но в то же время люди этого поколения являются очень образованными и грамотными, стремящимися развиваться в течение всей жизни. В период их взросления появляется Интернет. Рушатся старые устои. По сравнению с предыдущим поколением, которое привыкло действовать сообща, представители «иксов» нацелены на упорную работу как в группе, так и на индивидуальный успех. Они привыкли строить свою карьеру на протяжении всей жизни, постепенно двигаясь в выбранном направлении.

### Поколение Y (период рождения 1981–2001)

Характерной особенностью данного поколения можно назвать широкое распространение Интернета, мобильной связи, поп-культуры, что оказало большое влияние на их установки и ценности. Представители поколения Y привыкли постоянно находиться на связи, для них важна коммуникация и сотрудничество. Они очень мобильны, стремятся к разнообразию работы, готовы к обучению, если на то есть обоснование. «Игреки» характеризуются также большим желанием потреблять. Они быстро подстраиваются под изменяющиеся условия, но в то же время могут изменять условия сами, готовы диктовать свои правила, если видят, что это принесет большую пользу и повысит эффективность. Хотят все и сразу, не готовы на получение отсроченного во времени результата. Инфантильны, с нежеланием осуществляют переход во взрослую самостоятельную жизнь.

### Поколение Z (период рождения 2001–2021)

Индивидуумы, рожденные «со смартфоном в руках», цифровое поколение. Уверенные в себе и в свои возможности, свободно работающие с большим количест-

вом информации. Поколение Z интересуется наукой и современными технологиями, в меньшей степени искусством. Также предполагается, что данное поколение будет более экономным, чем предыдущие, что говорит о более низкой мотивации, в том числе и по причине низкой естественной неудовлетворенности, так как в большинстве своем они выросли в благоприятных условиях.

Таблица 1

**Примеры инструментов мотивации через удовлетворение векторов напряжения для поколения X**

Вектор напряжение	Вариант удовлетворения
Созидание внутреннее	Востребованность. Осмысленная деятельность. Оценка результатов со стороны руководства и коллектива.
Созидание внешнее	Возможность создавать визуальный/значимый продукт. Креатив. Должность. Заработная плата. Компетентность.
Разрушение внутреннее	Отсутствие свободного времени. Физическое истощение. Психологическое истощение. Вменение повышенной ответственности за коллектив .
Разрушение внешние	Власть: должность; свобода в принятии решений. Конкуренция.

Источник: авторская трактовка.

Таблица 2

**Примеры инструментов мотивации через удовлетворение векторов напряжения для поколения Y**

Вектор напряжение	Вариант удовлетворения
Созидание внутреннее	Свобода. Самоутверждение, поощряемое другими.
Созидание внешнее	Популярность. Возможность самовыражаться. Быстрое получение вознаграждения. Осмысленность деятельности. Яркие впечатления.
Разрушение внутреннее	Аутоагрессия. Одиночество.
Разрушение внешнее	Возможность создавать свои правила, разрушая прежние. Яркие впечатления, толкающие на неоправданный риск. Предельные сроки.

Источник: авторская трактовка.

Представители поколения Z рождены во времена глобализации и постмодернизма. Их родители больше времени уделяли воспитанию детей, что отразилось на их восприятии мира. В данный период общество сфокусировано не на материальных благах, а на большей безопасности и социальном благополучии, на первый план выходит благотворительность/помощь ближним.

Помимо этого, представители поколения Z проще относятся к ошибкам, так как в большинстве своем они воспитаны на играх, то все можно исправить, начав заново или восстановив резервную копию.

Таблица 3

**Примеры инструментов мотивации через удовлетворение векторов напряжения для поколения Z**

Вектор напряжение	Вариант удовлетворения
Созидание внутреннее	Свобода. Социальная или экологическая ответственность. Легкие достижения.
Созидание внешнее	Изменить мир к лучшему. Популярность за счет использования интернет технологий. Благотворительность. Быстрые достижения.
Разрушение внутреннее	Одиночество. Отсутствие внутренней мотивации.
Разрушение внешнее	Разрушение правил, они сами знают, как лучше. Не возможность работать в коллективе (чаще всего предпочитается дистанционная коммуникация). Потребность в физическом разрушении и ярких эмоциях, в редких случаях можно компенсировать спортом.

Источник: авторская трактовка.

Основную трудность для организации представляют напряжения в векторах разрушения, так как мотивационные модели чаще всего направлены на созидательные вектора.

К примеру, если рассмотреть типологическую мотивационную модель В.И. Герчикова [9] (Gerchikov, 2011), то можно увидеть, что данный автор предлагает оптимальное удовлетворение созидательных векторов (табл. 4), но никак не рассматривает вектора разрушения. При этом в работе при описании типов можно найти информацию о неудовлетворенности, агрессии, а вариантов какой-либо компенсации автором не предусмотрено.

При некомпенсированном векторе внешнего разрушения, как говорилось ранее, чаще всего появляются конфликты в коллективе. Сотрудники вместо рабочего процесса начинают заниматься «под коверными играми». Также появляются проблемы с использованием оборудования: непредвиденные поломки или могут случайным образом появляться травмы у персонала (аутоагрессия).

При не компенсированном векторе внутреннего разрушения возникает глубочайшая депрессия, которая не позволяет человеку работать. В худших случаях могут возникнуть различные заболевания, которые также становятся очень затратной ста-

твей для предприятия. В обратном случае индивидум становится не управляемым (увеличивается вектор внутреннего созидания): уменьшается контроль, увеличивается самоуверенность и самовлюбленность.

Таблица 4

**Связь типологической мотивационной модели В.И. Герчикова с векторами внутреннего напряжения**

Тип сотрудника	Инструменты мотивации	Вектор внутреннего напряжения
Инструментальный тип	Возможность обеспечить свою жизнь самостоятельно	Созидание внутреннее
	Высокий заработок	Созидание внешнее
	зависимость	Разрушение внутреннее
	-----	Разрушение внешнее
Профессиональный тип	Личные достижения	Созидание внутреннее
	Возможность обучаться за счет компании, должность, отсутствие контроля	Созидание внешнее
	Отсутствие возможности развиваться	Разрушение внутреннее
	-----	Разрушение внешнее
Патриотический тип	Осмысленная деятельность	Созидание внутреннее
	Внимание и положительная оценка со стороны руководства	Созидание внешнее
	обесценивание	Разрушение внутреннее
	-----	Разрушение внешнее
Хозяйский тип	свобода	Созидание внутреннее
	Ответственность за выполняемую работу, кураторство	Созидание внешнее
	Зависимость от обстоятельств	Разрушение внутреннее
	-----	Разрушение внешнее
Люмпенизированный тип	Быть как все	Созидание внутреннее
	Быть как все	Созидание внешнее
	Быть хуже других	Разрушение внутреннее
	-----	Разрушение внешнее

Источник: авторская трактовка.

## Заключение

Безусловно, для создания оптимальной мотивационной модели недостаточно принимать во внимание только вектора напряжения и особенности различных поколений, необходимо так же учитывать специфику психотипов, гендерные различия, культуру, традиции, географию и т.д., не рассмотренные в данной статье. Однако, как показано в данной работе, нельзя концентрироваться только на удовлетворении потребностей, необходимо также создавать определенную неудовлетворенность, которая станет основным мотиватором для работника, а также давать возможность

выплескивать негативное напряжение в приемлемом, а по возможности полезном для организации, виде.

### ИСТОЧНИКИ:

1. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 2019. – 400 с.
2. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента. / 3-е изд.: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
3. Макклелланд Д. Мотивация человека. - СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
4. Врум В.Х. Работа и мотивация. - Jossey-Bass, 2011. – 404 с.
5. Шопенгауэр А. Мир как воля и представление. - Харвест, 2011. – 848 с.
6. Фрейд З. Введение в психоанализ. / Лекции. - Азбука, 2009. – 416 с.
7. Берн Э. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных. - Минск: Попурри, 2015. – 528 с.
8. Howe N., Strauss W. Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus. / 2nd ed. - Great Falls: LifeCourse Associates, 2008.
9. Герчиков В.И. Управление персоналом. Работник – самый эффективный ресурс компании. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 282 с.

### REFERENCES:

- Bern E. (2015). *Vvedenie v psikhiiatriyu i psikhoanaliz dlya neposvyaschyonyh* [Introduction to psychiatry and psychoanalysis for the uninitiated] Minsk: Popurri. (in Russian).
- Freyd Z. (2009). *Vvedenie v psikhoanaliz* [Introduction to psychoanalysis] Azbuka. (in Russian).
- Gerchikov V.I. (2011). *Upravlenie personalom. Rabotnik – samyy effektivnyy resurs kompanii* [Personnel management. Worker – the most effective resource of the company] M.: Infra-M. (in Russian).
- Howe N., Strauss W. (2008). *Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus* Great Falls: LifeCourse Associates.
- Makklelland D. (2007). *Motivatsiya cheloveka* [Human motivation] SPb.: Piter. (in Russian).
- Maslou A. (2019). *Motivatsiya i lichnost* [Motivation and personality] SPb.: Piter. (in Russian).
- Meskon Maykl Kh., Albert Maykl, Khedouri F. (2007). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management] M.: ООО «I.D. Vilyams». (in Russian).
- Shopengauer A. (2011). *Mir kak volya i predstavlenie* [The world as will and representation] Kharvest. (in Russian).
- Vrum V.Kh. (2011). *Rabota i motivatsiya* [Work and motivation] Jossey-Bass. (in Russian).