

A THEORY OF HUMAN MOTIVATION

A. H. MASLOW

Psychological Review, 1943

I. INTRODUCTION

Евгения
Привалова

МОНОМИФ

ОДНОЙ

ПИРАМИДЫ

Цикл «Модели, по которым мы живём»

Исследовательское эссе №1

Евгения Привалова

Мономиф одной пирамиды

«Автор»

2026

Привалова Е.

Мономиф одной пирамиды / Е. Привалова — «Автор», 2026

Почему пирамида Маслоу кажется нам очевидным законом человеческой природы? Действительно ли люди последовательно поднимаются от базовых потребностей к самореализации? И что останется от знакомой схемы, если обратиться к текстам самого Абрахама Маслоу? «Мономиф одной пирамиды» — исследовательское эссе о путешествии идеи, которая оказалась известнее и влиятельнее своей первоначальной теории. Кто придал ей знакомую форму? Как она попала в учебники, управленческие программы и получила такое широкое распространение? Почему простое изображение вызывает больше доверия, чем сложные объяснения и научные оговорки? Опираясь на оригинальные работы Маслоу и исследования по истории психологии и менеджмента, автор восстанавливает путь знаменитой пирамиды. И одновременно исследует, как рождаются интеллектуальные мифы, почему мы принимаем наглядность за доказательство и чем рискуем, когда начинаем измерять живого человека удобной схемой.

© Привалова Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Маск или Ганди?	5
Тринадцать предохранителей Маслоу	8
Рождение пирамиды	11
Мир до героя	11
Новое предназначение	14
Первый облик	15
Знакомый силуэт	18
Вершки или корешки?	21
Где был Маслоу, пока строили пирамиду?	22
Загадка молчания	22
Не только сломанные часы	23
От дефицита к росту	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Евгения Привалова

Мономиф одной пирамиды

Маск или Ганди?

Целый месяц я задавала этот вопрос разным людям: чей вклад они считают более значимым для человечества и почему.

Да, сравнение провокационное и в самой своей основе некорректное: они словно находятся в разных весовых категориях. Один развивает технологии, меняющие материальную инфраструктуру мира. Другой изменил представление о политическом сопротивлении и о силе, способной обходиться без насилия.¹ Их вклад невозможно измерить одной линейкой.

И всё же люди отвечали. Меня интересовал путь к этому ответу: какие доказательства они выбирали и какой внутренней мерой пользовались там, где общей единицы измерения нет.

Потому что “как мы выбираем” говорит о нас больше, чем “что мы выбираем”.

Разговоры начинались по-разному, но довольно часто сводились к одному финалу. Маска называли более значимым, поскольку с его именем связаны ракеты, спутники, электромобили и успешные компании. Его вклад обладает формой, масштабом и количественными показателями.

Вклад Ганди труднее увидеть и посчитать. Он показал, что добиваться общественных и политических изменений можно без насилия. Его влияние продолжается в действиях других людей, но его невозможно выразить количеством созданных объектов или другим количественным показателем.

Когда я спрашивала, почему материальное достижение должно считаться важнее изменения человеческого сознания, собеседники вспоминали **пирамиду Маслоу**. В её популярном пересказе сначала человеку нужны еда и безопасность, затем отношения и признание, а уже потом творчество, смысл и самоактуализация. В такой системе координат материальное выглядит фундаментальнее внутреннего: электромобиль мысленно перемещается ближе к основанию пирамиды, а изменение сознания оказывается где-то на вершине, в области, до которой ещё нужно дорасти.

Различие в видимости незаметно превращалось в различие в значимости.

Меня заинтересовал момент появления пирамиды в разговоре. Она не доказывала, что вклад Маска значимее, но создавала отчётливое ощущение, будто доказательство уже существует. До неё человек искал критерии, делал паузы, размышлял и сомневался. После ссылки на пять уровней потребностей, заключённых в треугольник, вопрос словно закрывался сам собой: пирамида уже распределила всё по местам.

Так выглядит знакомая схема, которая возникает в памяти раньше, чем мы успеваем вспомнить сам текст Маслоу.

¹ Организация Объединённых Наций называет Ганди пионером философии и стратегии ненасилия и отмечает влияние его идей на движения за гражданские права и социальные изменения по всему миру. См.: International Day of Non-Violence [Международный день ненасилия] // United Nations. URL: <https://www.un.org/en/observances/non-violence-day> (дата обращения: 21.08.2026).



Рис. 1. Современная популярная версия пирамиды потребностей. Авторский рисунок.

Словно перед нами находилась не одна из гипотез о человеческой мотивации, а готовая шкала ценности. То, что поддерживает физическое существование, начинало выглядеть важнее того, что меняет представления человека о себе и мире.

Но действительно ли пирамида позволяет сделать такой вывод?

Мой мозг яростно выдавал контраргументы:

Как тогда объяснить поступок Джека из «Титаника», который помогает Роуз забраться на плавающую деревянную панель, а сам остаётся в ледяной воде? Да, это вымышленная сцена, а не научное доказательство. Но мы узнаём в ней не ошибку в очередности потребностей, а предельное выражение любви. Забота о другом не ждёт, пока минует угроза жизни, она определяет поведение человека внутри этой угрозы.

А Шостакович? Седьмую симфонию он начал в Ленинграде летом 1941 года. Первую часть завершил 3 сентября, за пять дней до начала блокады. Вторую и третью части закончил уже в осаждённом городе, а финал — после эвакуации в Куйбышев.² Если безопасность служит обязательным пропуском к творчеству, работа над музыкой должна была остановиться вместе с привычной жизнью. Но творчество оказалось не наградой за возвращение к безопасности, а одним из способов сохранить человеческое, когда сама нормальная жизнь была разрушена.

И совсем обычный пример: родитель, который неделями не высыпается и всё равно снова встает ночью к плачущему ребёнку. Потребность во сне никуда не исчезает. Но одновременно с ней действуют привязанность, забота и ответственность. Одна потребность не уступает место

² Кантор Ю. Тайной сверкая и назвавши себя «Седьмая». Ленинградская симфония. Рождение легенды // Санкт-Петербургская академическая филармония имени Д. Д. Шостаковича. 27 января 2022 г. URL: <https://www.philharmonia.spb.ru/afisha/7symphony/timeline/detail/475761/> (дата обращения: 21.08.2026).

другой окончательно. Они продолжают существовать вместе и в каждый момент по-разному направляют поведение.

Люди довольно часто ставят достоинство выше безопасности, любовь выше комфорта, смысл выше денег, творчество выше покоя, а жизнь другого человека выше собственной. Именно такие поступки культура часто сохраняет как примеры проявления человечности, то есть высшей человеческой природы.

Кого наш мозг вспомнит быстрее: человека, который в решающий момент нарушил предписанную схемой очерёдность, или того, кто последовательно удовлетворил все потребности снизу вверх?

Конечно, всё это можно назвать исключениями. Любая теория имеет границы применимости, а человеческое поведение слишком сложное, чтобы укладываться в рамки правил. Теорию легко защитить, объявив противоречащие ей случаи исключениями. И такая защита работает, пока эти случаи остаются редкими.

Но что делать, если на подобных «исключениях» построена значительная часть нашей повседневной жизни, литературы, истории и нравственных представлений? Если забота о ребёнке, верность другому, служение делу, творчество во время войны и защита достоинства постоянно переворачивают пирамиду с ног на голову?

Почему исключений так много, а схема от этого не становится для нас менее убедительной?

Почему мы продолжаем объяснять человеческое поведение пирамидой, которую сама жизнь раз за разом ставит под сомнение?

С этими вопросами я пошла читать статью Маслоу в оригинале.³

Ощущение было такое, будто после очередного просмотра знаменитого фильма, который знают все, я наконец-то открыла книгу, по которой он был снят. Отдельные мотивы узнаваемы, но чем дальше я читала, тем больше сомневалась не пропустила ли я где-то в титрах надпись «снято по мотивам книги». При этом главного героя всей экранизации, самой пирамиды, в оригинале не было.⁴

Если Маслоу не создавал жёсткой пятиэтажной конструкции, откуда она появилась? Почему изображение оказалось известнее оригинала теории Маслоу? И какую роль в этом превращении сыграли консультанты, учебники, бизнес-школы, тренеры и мы сами, каждый раз повторявшие знакомую схему, как мантру, игнорируя её источник?

И загадка пирамиды Маслоу, которая не давала мне покоя на протяжении всего исследования: **почему мы так долго считали этот порядок человеческой природой?**

В конце этого пути я вернусь к Маску, Ганди и к линейке, которую мы так уверенно приложили к двум несопоставимым человеческим следам.

³ Maslow A. H. A Theory of Human Motivation [Теория человеческой мотивации] // Psychological Review. 1943. Т. 50. № 4. С. 386–395. Открытый текст статьи на сайте Classics in the History of Psychology Йоркского университета. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата обращения: 21.08.2026).

⁴ Bridgman T., Cummings S., Ballard J. Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education [Кто построил пирамиду Маслоу? История создания самого известного символа исследований менеджмента и его значение для управленческого образования] // Academy of Management Learning & Education. 2019. Т. 18. № 1. С. 81–98. Открытая копия статьи. URL: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Who_built_maslow_s_pyramid_A_history_of_the_creation_of_management_studies_most_famous_symbol_and_its_implications_for_managen (дата обращения: 28.09.2026).

Тринадцать предохранителей Маслоу

Прежде чем открыть первоисточник, стоит немного познакомиться с его автором.

Абрахам Харольд Маслоу — американский психолог, живший с 1908 по 1970 год. Он родился в Бруклине в семье еврейских эмигрантов из Российской империи и был старшим из семерых детей. Детство Маслоу вспоминал как одинокое, а своим главным убежищем называл библиотеки и книги.

Его научный путь начинался внутри бихевиористской традиции. В Висконсинском университете Маслоу изучал поведение приматов под руководством Гарри Харлоу и в 1934 году получил докторскую степень по психологии. Позднее на него сильно повлияли антрополог Рут Бенедикт и гештальт-психолог Макс Вертгеймер. Наблюдая за людьми, которых он считал психологически здоровыми и цельными, Маслоу постепенно заинтересовался человеческими возможностями, почти не представленными в психологии того времени.⁵

Таким был автор статьи *A Theory of Human Motivation* (“Теория человеческой мотивации”), опубликованной в июле 1943 года. В ней Маслоу описал пять групп потребностей, которые позднее войдут в учебники: физиологические потребности, безопасность, любовь и принадлежность, уважение и самоактуализацию. Поэтому я ожидала, что статья начнётся с их перечисления.

Но первая же страница преподнесла сюрприз.

Прежде чем объяснять, чего хочет человек, Маслоу объясняет, как на него смотреть.

Он начинает статью с краткого пересказа двенадцати положений, сформулированных ранее в том же году в работе *A Preface to Motivation Theory* (“Предисловие к теории мотивации”), а затем добавляет к ним тринадцатое. Это требования, которым, по его мнению, должна соответствовать любая теория, претендующая на объяснение человеческой мотивации.⁶

И я понимаю, почему Маслоу выстроил текст именно так.

Когда в компании я запускала новый дашборд, начинала с короткого инструктажа, «техники безопасности при работе с аналитикой». Объясняла, из каких данных складывается каждый показатель, что принято за базу сравнения, какие ограничения есть у расчёта и какой контекст необходимо учитывать при интерпретации.

Даже безошибочно рассчитанная метрика может подтолкнуть к неверному выводу. Конверсия способна вырасти просто потому, что сократился поток случайных посетителей; средний чек — потому, что из ассортимента исчезли недорогие товары; выручка — после повышения цен, хотя в штуках компания продала меньше. Во всех трёх случаях метрика верно фиксирует изменение, но сама по себе не объясняет его причину. Сначала нужно понять, что именно привело к сдвигу, и только затем превращать увиденное в управленческий вывод.

Маслоу действует так же, настраивая в начале оптику читателя. Прежде чем представить пять групп потребностей, он задаёт условия их интерпретации: объясняет, что необходимо учитывать и каких выводов нельзя делать на основании одной лишь модели. Маслоу понимает:

⁵ Hoffman E. *The Right to Be Human: A Biography of Abraham Maslow* [Право быть человеком: биография Абрахама Маслоу]. Los Angeles: J. P. Tarcher, 1988. См. также: *Abraham Maslow Papers* [Документы Абрахама Маслоу] // University of Akron Digital Collections. URL: <https://collections.uakron.edu/digital/collection/p15960coll10/id/684/>; *Former APA Presidents* [Бывшие президенты Американской психологической ассоциации] // American Psychological Association. URL: <https://www.apa.org/about/governance/president/former-presidents> (дата обращения: 21.08.2026).

⁶ Maslow A. H. *A Preface to Motivation Theory* [Предисловие к теории мотивации] // *Psychosomatic Medicine*. 1943. Т. 5. № 1. С. 85–92; Maslow A. H. *A Theory of Human Motivation* [Теория человеческой мотивации] // *Psychological Review*. 1943. Т. 50. № 4. С. 370–396. Открытый текст статьи на сайте *Classics in the History of Psychology* Йоркского университета. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата обращения: 21.08.2026).

любой исследователь неизбежно видит лишь то, что позволяет различить его теоретическая оптика (и я в этом исследовании не исключение).

Маслоу предлагает читателю навигационный прибор и тут же, на наших глазах, его калибрует. Именно поэтому я называю эти тринадцать положений предохранителями Маслоу. Если свести их к нескольким главным правилам, получится своеобразная инструкция по обращению с человеческой мотивацией:

потребность (например, голод) испытывает не отдельный орган и не изолированная часть психики, а человек как целостный организм;

один поступок обычно рождается сразу из нескольких мотивов;

одинаковое поведение у двух людей может иметь совершенно разный внутренний смысл;

одна и та же базовая цель может принимать разные формы в зависимости от культуры;

среда влияет на человека, но сама по себе не объясняет его поведение;

мотивация — лишь одна из причин человеческих поступков наряду с биологическими особенностями, культурой и конкретными обстоятельствами.

Это не полный пересказ тринадцати положений, а их общий вектор: прежде чем искать причину поступка, нужно увидеть всего человека и мир, внутри которого он действует.⁷

Если держать эти условия в уме, определить «уровень» человека становится почти невозможно.

Возьмём обычный семейный ужин. Человек готовит его, потому что голоден, хочет позаботиться о близких, поддержать семейный ритуал, выразить любовь, получить признание и реализовать способность создать уют. Видимое действие одно. Внутри него одновременно работают несколько мотивов, и отделить один от другого можно лишь условно.

Но из тринадцати положений массовое будущее ожидало преимущественно одно — седьмое.

Именно в нём Маслоу пишет, что человеческие потребности образуют *hierarchy of relative prepotency* — иерархию относительной настоятельности.⁸

Иерархия действительно существовала уже в исходной теории. Однако её смысл заметно отличался от привычной лестницы.

Речь шла не о ценности потребностей и не о последовательности обязательных жизненных этапов. Маслоу описывал соотношение сил внутри человека: какая потребность в данный момент громче остальных требует внимания и сильнее влияет на поведение.

Чтобы понять, о какой иерархии идёт речь, можно представить человеческую мотивацию как оркестр, в котором каждой группе потребностей соответствует своя группа инструментов: струнные, духовые, ударные. Все они звучат одновременно, но с разной силой. В один момент громче всего заявляют о себе физиологические потребности — например, голод, в другой ведущую партию перехватывает потребность в безопасности, любви и принадлежности, уважении или самоактуализации. Остальные инструменты при этом продолжают звучать, поддерживая общую мелодию. Когда ведущая потребность получает хотя бы частичное удовлетворение, её голос ослабевает, и на первый план выходит другая.

Мелодию мотивации создаёт весь оркестр, а не одна солирующая потребность.

Маслоу предлагает условный пример: физиологические потребности человека могут быть удовлетворены на 85 процентов, безопасность — на 70, любовь — на 50, уважение — на 40, самоактуализация — на 10. Сам Маслоу прямо называет эти числа произвольными и при-

⁷ Maslow A. H. A Theory of Human Motivation [Теория человеческой мотивации] // *Psychological Review*. 1943. Т. 50. № 4. С. 370–371. Открытый текст статьи на сайте *Classics in the History of Psychology* Йоркского университета. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата обращения: 21.08.2026).

⁸ Maslow A. H. A Theory of Human Motivation [Теория человеческой мотивации] // *Psychological Review*. 1943. Т. 50. № 4. С. 375. Открытый текст статьи на сайте *Classics in the History of Psychology* Йоркского университета. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата обращения: 21.08.2026).

водит их только для иллюстрации. Они ничего не измеряют, а иллюстрируют принцип: разные области человеческой жизни остаются частично открытыми и действуют одновременно.⁹

Пирамида создаёт совсем другое впечатление. Потребности расположены на отдельных этажах, поэтому кажется, будто сначала должна быть полностью удовлетворена одна группа и только после этого начинает действовать следующая. Но у Маслоу человек может любить, мечтать, творить и отстаивать достоинство, продолжая испытывать страх, голод или неуверенность в завтрашнем дне.

Более того, в той же статье он перечисляет случаи, в которых обычный порядок меняется. Для некоторых людей уважение оказывается важнее любви. Творческая потребность способна сохранять силу при тяжёлом дефиците. Долгое лишение может надолго снизить притязания. Человек может поставить идеалы и ценности выше безопасности и даже собственной жизни.¹⁰

Джек из Титаника не обязательно перепутал очерёдность. Родитель не обязан сначала выспаться и лишь затем почувствовать любовь к ребёнку. Творчество Шостаковича не включилось раньше положенного срока.

Эти примеры противоречат жёсткой пирамиде. Однако оригинальной теории Маслоу они не опровергают.

И всё же самое неожиданное признание ждало в конце введения.

Маслоу пишет, что в исследованиях мотивации существует «very serious lack of sound data» — «очень серьёзный недостаток надёжных данных». Собственную теорию он называет «a suggested program or framework for future research» — предлагаемой программой или рамкой для будущих исследований.¹¹

Статья не описывает законченную карту человеческой природы. Маслоу предлагает направление поиска и заранее признаёт, что судьбу его гипотезы должны решить ещё не проведённые исследования.

Получается странная картина.

До описания пяти групп потребностей Маслоу просит видеть целого человека, учитывать одновременное действие мотивов, культурные различия, влияние среды и исключения. Сам порядок называет относительным, а всю конструкцию — рамкой для дальнейшей проверки.

Мы запомним пять уровней и забудем правила их чтения. Сохраним иерархию, но потеряем слово «относительная». Превратим исследовательскую программу в готовое объяснение человеческой природы.

Полный перевод тринадцати положений и мои комментарии к каждому из них вынесены в приложение. Особенно интересно читать их, держа перед глазами знакомую пирамиду: становится видно, сколько дверей, переходов и исключений пришлось убрать, чтобы живая модель превратилась в недвижность.

Но если у самого Маслоу не было жёсткой пирамиды, то кто её нарисовал?

Почему из тринадцати «предохранителей» широкую известность получил именно фрагмент об иерархии?

И каким образом осторожная гипотеза, предложенная для будущих исследований, превратилась в массовое знание, которое узнают с первого взгляда и десятилетиями передают как истину?

⁹ Maslow A. H. A Theory of Human Motivation [Теория человеческой мотивации] // Psychological Review. 1943. Т. 50. № 4. С. 388–389. Открытый текст статьи на сайте Classics in the History of Psychology Йоркского университета. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата обращения: 21.08.2026).

¹⁰ Maslow A. H. A Theory of Human Motivation [Теория человеческой мотивации] // Psychological Review. 1943. Т. 50. № 4. С. 386–388. Открытый текст статьи на сайте Classics in the History of Psychology Йоркского университета. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата обращения: 21.08.2026).

¹¹ Maslow A. H. A Theory of Human Motivation [Теория человеческой мотивации] // Psychological Review. 1943. Т. 50. № 4. С. 371–372. Открытый текст статьи на сайте Classics in the History of Psychology Йоркского университета. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата обращения: 21.08.2026).

Рождение пирамиды

Мир до героя

В 2019 году Тодд Бриджмен, Стивен Каммингс и Джон Баллард отправились в своеобразную археологическую экспедицию. Только вместо древнего города они искали происхождение одной из самых узнаваемых картинок XX века.

Исследователи изучили книги и статьи Маслоу, заглянули в его опубликованные дневники, подняли архивные материалы — письма, записки и рабочие документы — и просмотрели учебники по психологии, изданные до 1960 года. Где-то среди пожелтевших страниц они надеялись обнаружить первоисточник: торопливый набросок, забытый слайд, треугольник на полях рукописи или хотя бы пять ступеней, поставленных одна над другой рукой самого автора.

Поиски закончились странным открытием: пирамида существовала повсюду, кроме работ Маслоу.¹²

Следы вели в менеджмент. Именно там осторожная психологическая гипотеза начала приобретать знакомую нам форму. Тодд Бриджмен, Стивен Каммингс и Джон Баллард, [*Who Built Maslow's Pyramid?*, 2019](#)

Почему руководители так быстро заинтересовались человеческими потребностями? Что заставило людей, привыкших считать себестоимость, производительность и прибыль, вдруг заговорить о любви, признании и самоактуализации?

Чтобы ответить на этот вопрос, придётся оставить тихий психологический кабинет Маслоу и перенестись в шумную, уверенную в себе Америку 1950-х годов.

Послевоенная экономика набирала скорость. С конвейеров сходили автомобили и холодильники, вокруг городов разрастались аккуратные пригороды, а корпорации усложнялись, обзаводясь новыми подразделениями и уровнями управления. Вместе с ними расширялся слой служащих и квалифицированных рабочих крупных компаний. Для многих корпоративная занятость теперь означала не только регулярную зарплату, но и медицинскую страховку, пенсионные программы и другие социальные гарантии.¹³

Материальное вознаграждение по-прежнему имело значение, но его одного уже не хватало, чтобы объяснить отношение человека к работе.

Два человека могли получать одинаковую зарплату, работать в соседних кабинетах и совершенно по-разному относиться к делу. Один приходил с идеями, искал решения, брал

¹² Bridgman T., Cummings S., Ballard J. A. Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education [Кто построил пирамиду Маслоу? История создания самого известного символа исследований менеджмента и его значение для управленческого образования] // Academy of Management Learning & Education. 2019. Т. 18. № 1. С. 81–98. Открытая копия статьи в репозитории Victoria University of Wellington. URL: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Who_built_maslow_s_pyramid_A_history_of_the_creation_of_management_studies_most_famous_symbol_and_its_implications_for_management (дата обращения: 28.09.2026). О составе изученных материалов см. также: Kaufman S. B. Who Created Maslow's Iconic Pyramid? [Кто создал знаменитую пирамиду Маслоу?] // Scientific American. 23.04.2019. URL: <https://www.scientificamerican.com/blog/beautiful-minds/who-created-maslows-iconic-pyramid/> (дата обращения: 23.08.2026).

¹³ Dobbin F. R. The Origins of Private Social Insurance: Public Policy and Fringe Benefits in America, 1920–1950 [Истоки частного социального страхования: государственная политика и дополнительные льготы в США, 1920–1950] // American Journal of Sociology. 1992. Т. 97. № 5. С. 1416–1450; Thomasson M. A. The Importance of Group Coverage: How Tax Policy Shaped U.S. Health Insurance [Значение группового страхования: как налоговая политика сформировала медицинское страхование в США]. Рабочий документ NBER № 7543. 2000. Электронная версия. URL: <https://www.nber.org/papers/w7543>. Электронная копия статьи Dobbin на сайте Harvard University. URL: https://dobbin.scholars.harvard.edu/sites/g/files/omnuum1871/files/dobbin/files/1992_ajs.pdf (дата обращения: 28.09.2026).

ответственность. Другой точно выполнял инструкции, но словно выключался задолго до окончания рабочего дня.

Почему повышение оклада иногда давало лишь короткую вспышку энтузиазма? Почему обеспеченный работник продолжал чувствовать неудовлетворённость? Почему человек хотел признания, сопротивлялся контролю и стремился заниматься делом, в котором видел смысл?

Корпорации столкнулись с новой управленческой загадкой: благополучный человек оставался сложным и плохо предсказуемым.

Раньше менеджмент пытался решить эту задачу с помощью секундомера.

В начале XX века Фредерик Тейлор сформулировал принципы «научного управления». Работу следовало разделить на простые операции, измерить продолжительность каждого движения, устранить лишнее и найти самый эффективный способ выполнения задачи. В практической логике этой системы человек легко начинал выглядеть как деталь огромного производственного механизма: если он двигался слишком медленно, требовалось пересмотреть норму, инструкцию или систему оплаты.¹⁴

Тейлоризм умел вычислить, сколько секунд занимает движение руки от станка к ящику. Но каким секундомером измерить чувство бессмысленности? В какую таблицу занести желание быть замеченным? Как рассчитать момент, когда работник перестаёт видеть в своей работе часть собственной жизни?

Менеджмент научился разбирать труд на мельчайшие детали и вдруг обнаружил, что сам человек в эти расчёты уже не помещается.

После Второй мировой войны, особенно в 1950–1960-е годы, они стремились превратить управление из ремесла опытного начальника в полноценную академическую дисциплину. Учебные программы всё сильнее опирались на экономику, математику и социальные науки. От будущего руководителя теперь ждали большего, чем твёрдый голос, личная хватка и набор проверенных приёмов. Его решения должны были основываться на моделях, исследованиях и закономерностях человеческого поведения.¹⁵

Теория Маслоу появилась в этой среде как долгожданный прибор.

Она позволяла увидеть в работнике человека, которым движут разные потребности. Зарплата давала пищу, жильё и безопасность. Коллектив — чувство принадлежности. Должность, похвала и ответственность — признание. Сложная творческая работа открывала возможность проявить способности.

Вчера начальник действовал по наитию. Теперь то же решение можно было представить как применение психологической теории.

Идеи Маслоу совпали ещё и с главным культурным сюжетом послевоенной Америки. В последовательности потребностей легко узнавалась знакомая история восхождения: от бедности — к достатку, от рядовой должности — к кабинету руководителя, от зависимости — к свободе, от скромного старта — к личному успеху.

В контексте холодной войны этот сюжет мог получать и политическое звучание. Американский капитализм представлял себя системой, которая даёт человеку больше, чем хлеб и крышу над головой. Он обещал свободу выбора, раскрытие талантов и личную самореализацию. Самоактуализация Маслоу удивительно точно попадала и в язык бизнеса, и в представление Америки о самой себе.¹⁶

¹⁴ Taylor F. W. The Principles of Scientific Management [Принципы научного управления]. New York: Harper & Brothers, 1911. Открытый текст издания, перешедшего в общественное достояние, на сайте Project Gutenberg. URL: <https://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html> (дата обращения: 23.08.2026).

¹⁵ Augier M., March J. G. The Roots, Rituals, and Rhetorics of Change: North American Business Schools After the Second World War [Корни, ритуалы и риторика изменений: североамериканские бизнес-школы после Второй мировой войны]. Stanford, CA: Stanford University Press, 2011.

¹⁶ Cooke B., Mills A. J., Kelley E. S. Situating Maslow in Cold War America: A Recontextualization of Management Theory

Теория попала в подготовленную почву.

Бизнес искал новые способы мотивировать человека. Школы менеджмента искали научные модели. Американская культура узнавала в иерархии собственную историю о движении вверх.

Оставалось пересадить теорию из психологии в управление.

Новое предназначение

Первым за перевод взялся Дуглас Мак-Грегор.

В 1956 году он обсуждал идеи из книги Маслоу *Motivation and Personality* («Мотивация и личность», 1954) с группой руководителей высшего звена. После встречи Мак-Грегор написал автору, что идея самоактуализации не только показалась им разумной, но и «зажгла их воображение» своими возможностями для промышленности.¹⁷

Для руководителей, привыкших выбирать между контролем и денежным вознаграждением, словно распахнулась ещё одна дверь. Оказалось, что источниками трудовой мотивации могут стать интерес, доверие, ответственность и ощущение значимости.

В апреле 1957 года Мак-Грегор выступил в Массачусетском технологическом институте с докладом *The Human Side of Enterprise* — «Человеческая сторона предприятия». В начале он предупредил слушателей: из-за ограниченного времени ему придётся обобщить идеи Маслоу и опустить важные оговорки.

В том же году сокращённую версию доклада опубликовал журнал *Management Review* (журнал по вопросам управления). Однако из неё исчезли и прямое упоминание Маслоу, и предупреждение о неизбежном упрощении его теории. В 1960 году вышла одноимённая книга Мак-Грегора, в которой он развил свои знаменитые теории X и Y.¹⁸

Любой перевод что-то сохраняет и что-то теряет. Особенно когда идея переезжает из одной области знания в другую.

Маслоу спрашивал: что можно сказать о мотивации, если рассматривать личность как целое?

Мак-Грегора интересовал другой вопрос: какие условия должна создать организация, чтобы человек направил свои способности на её цели?

Смена вопроса изменила направление взгляда. В центре исходной теории находился человек в контексте всей сложности его жизни. В центре управленческой версии оказался работник внутри организации.

В таком контексте последовательность потребностей легко превращалась в практическую инструкцию: посмотри, что человек уже получил, определи его главную потребность и создай условия для перехода дальше.

Маслоу предлагал исследовать внутренний мир человека. Менеджмент искал на этой территории карту с отметкой: «Вы находитесь здесь».

Пирамиды у Мак-Грегора ещё не было. Но теория уже пустила первые корни в новой почве.

¹⁷ Сведения о письме Дугласа Мак-Грегора Абрахаму Маслоу от 16 ноября 1956 года и цитата о том, что идея самоактуализации «зажгла воображение» руководителей, приводятся по: Bridgman T., Cummings S., Ballard J. A. Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education [Кто построил пирамиду Маслоу? История создания самого известного символа исследований менеджмента и его значение для управленческого образования] // Academy of Management Learning & Education. 2019. Т. 18. № 1. С. 81–98, особенно С. 83. Открытая копия статьи в репозитории Victoria University of Wellington. URL: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Who_built_maslow_s_pyramid_A_history_of_the_creation_of_management_studies_most_famous_symbol_and_its_implications_for_management_education (дата обращения: 28.09.2026).

¹⁸ История доклада Мак-Грегора 1957 года, его сокращённой публикации в журнале *Management Review* и последующего выхода книги *The Human Side of Enterprise* [Человеческая сторона предприятия] приводится по: Bridgman T., Cummings S., Ballard J. A. Who Built Maslow's Pyramid? [Кто построил пирамиду Маслоу?]. С. 83–84. Открытая копия статьи в репозитории Victoria University of Wellington. URL: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Who_built_maslow_s_pyramid_A_history_of_the_creation_of_management_studies_most_famous_symbol_and_its_implications_for_management_education (дата обращения: 28.09.2026).

Первый облик

В том же 1957 году то, что прежде существовало в тексте, впервые получило наглядную форму.

В учебнике Кита Дэвиса *Human Relations in Business* («Человеческие отношения в бизнесе») потребности Маслоу превратились в лестницу внутри прямоугольного треугольника. Внизу находились голод и безопасность. Выше располагались социальные потребности и признание. На последней ступени стоял мужчина в деловом костюме и водружал флаг.¹⁹

На фоне множества осторожных рассуждений схема обещала мгновенную ясность. То, что в тексте требовало оговорок и пояснений, теперь можно было считать за несколько секунд.

Есть низ. Есть верх. Есть ступени. Есть герой, который прошёл путь до конца.

Вопрос «Что происходит внутри человека?» сменился более удобным: «На какой ступени он находится?»

Иллюстрация Дэвиса рассказывала законченную историю успеха. Человеку предлагался маршрут: обеспечить выживание, найти своё место среди других, заслужить уважение и подняться к самореализации.

Сегодня эту логику можно было бы сравнить с CJM — customer journey map, картой пути клиента. В ней компания размечает этапы, которые проходит человек от первого знакомства с продуктом до покупки и лояльности, а затем определяет, какие действия и точки взаимодействия помогут ему перейти к следующему этапу.

Если перенести тот же принцип в управление персоналом, получится employee journey map — карта пути сотрудника. В схеме Дэвиса таким маршрутом становилась иерархия потребностей. Руководитель мог определить, где находится работник, и подобрать условия для его дальнейшего движения: сначала оплату и стабильность, затем принадлежность к коллективу, признание и, наконец, более сложные и творческие задачи.

Для наглядности я нарисовала собственную версию схемы Дэвиса. Оригинальное изображение защищено авторским правом; его можно увидеть в статье Бриджмана, Каммингса и Балларда.

¹⁹ Сведения о схеме потребностей в учебнике Кита Дэвиса *Human Relations in Business* [Человеческие отношения в бизнесе] приводятся по: Bridgman T., Cummings S., Ballard J. A. Who Built Maslow's Pyramid? [Кто построил пирамиду Маслоу?]. С. 86. Открытая копия статьи в репозитории Victoria University of Wellington. URL: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Who_built_maslow_s_pyramid_A_history_of_the_creation_of_management_studies_most_famous_symbol_and_its_implications_for_management (дата обращения: 28.09.2026).

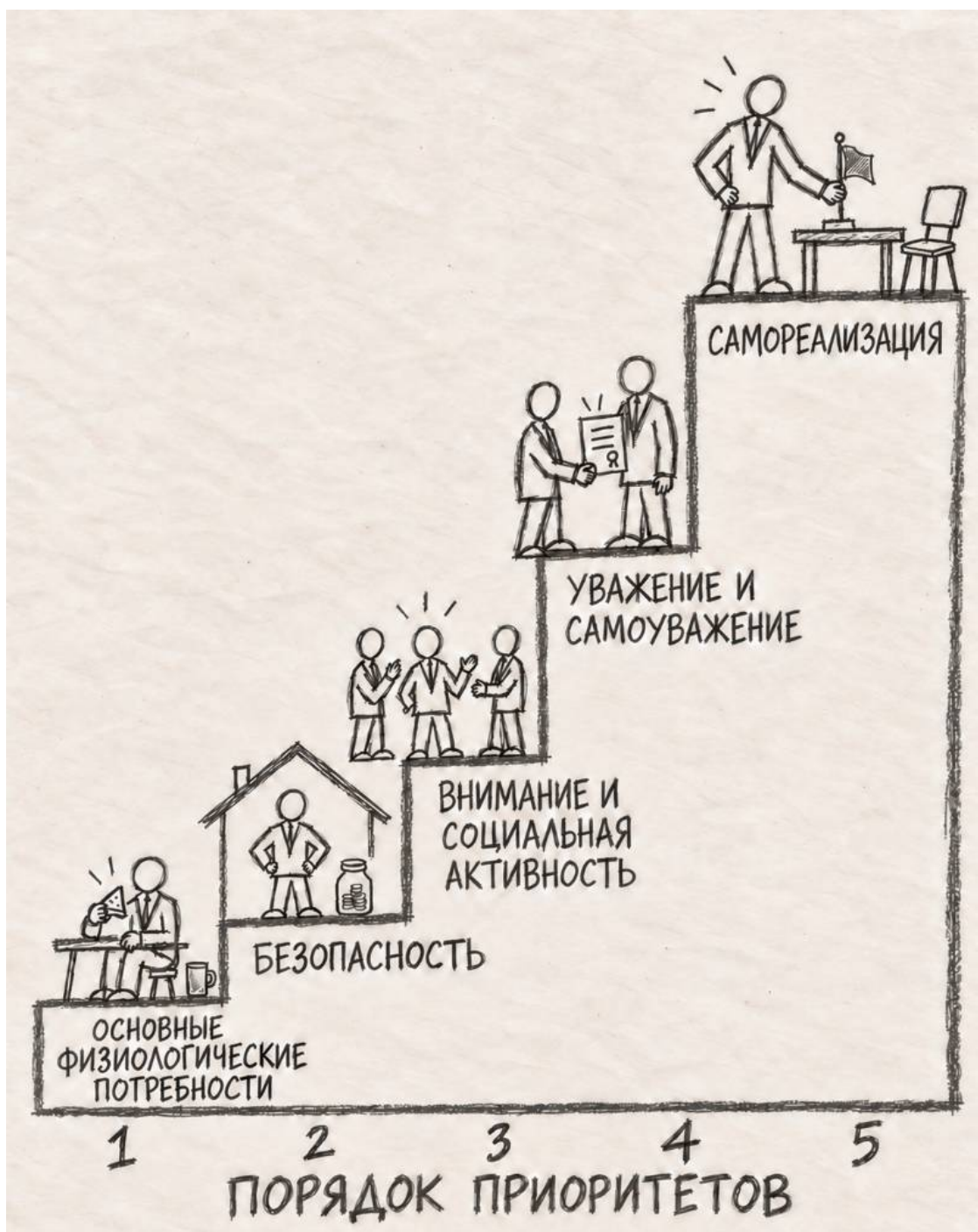


Рис. 2. Авторская графическая интерпретация схемы Кита Дэвиса, опубликованной в 1957 году.

В композиции оригинальной схемы Дэвиса исследователи увидели сходство со знаменитой фотографией Джо Розенталя *Raising the Flag on Iwo Jima* — «Водружение флага над Иводзимой». На снимке американские военнослужащие поднимают флаг на вершине горы Сурибати. В учебнике Дэвиса высоту покорял уже мужчина в деловом костюме, достигший самореализации.²⁰

²⁰ Сопоставление композиции схемы Дэвиса с фотографией Джо Розенталя *Raising the Flag on Iwo Jima* [Водружение флага над Иводзимой] приводится по: Bridgman T., Cummings S., Ballard J.

Но что именно означало добраться до вершины?

У Маслоу самоактуализация не имела единого внешнего образа. Для одного человека она могла воплощаться в творчестве, для другого — в родительстве, научном поиске, служении людям или духовной жизни. Схема Дэвиса заполнила эту неопределённость конкретным героем: мужчиной в деловом костюме, который поднимается выше остальных и водружает флаг.

Картинка не просто показывала порядок потребностей. Она незаметно объясняла, как выглядит человек, достигший полноты своих возможностей: он движется вверх, побеждает и занимает вершину.

Так психологическая идея получила культурный сценарий послевоенной Америки — личное восхождение, карьерный успех, покорение высоты. Геометрия не только сделала теорию наглядной. Она добавила к ней ценности, которых сама теория не предписывала.

Из сложной теории Дэвис выбрал её самую наглядную часть — порядок потребностей.

Знакомый силуэт

Окончательную форму пирамида Маслоу получила в 1960 году.

В статье психолога-консультанта Чарльза Макдермида *How Money Motivates Men* («Как деньги мотивируют людей») пять групп потребностей оказались внутри треугольника, разделённого горизонтальными линиями. Это самый ранний опубликованный вариант знакомой пирамиды, который удалось обнаружить исследователям. Существовали ли более ранние изображения, пока неизвестно.²¹

Прямой ссылки на Кита Дэвиса Макдермид не дал. Однако верхнюю потребность он назвал *self-realization* (самореализация) — тем же словом, которое использовал Дэвис, а не масловским *self-actualization* (самоактуализация). Исследователи считают этот лингвистический след возможным свидетельством того, что лестница Дэвиса повлияла на пирамиду Макдермида.²²

Чтобы показать переход от лестницы Дэвиса к знакомому силуэту пирамиды, я нарисовала собственную версию схемы Макдермида.

²¹ Сведения о статье Чарльза Макдермида и наиболее раннем из обнаруженных исследователями опубликованных изображений пирамиды приводятся по: Bridgman T., Cummings S., Ballard J. A. Who Built Maslow's Pyramid? [Кто построил пирамиду Маслоу?]. С. 86–87. Открытая копия статьи в репозитории Victoria University of Wellington. URL: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Who_built_maslow_s_pyramid_A_history_of_the_creation_of_management_studies_most_famous_symbol_and_its_implications_for_managen (дата обращения: 28.09.2026).

²² Вывод о возможном влиянии схемы Кита Дэвиса на пирамиду Макдермида, основанный на использовании понятия *self-realization* вместо масловского *self-actualization*, приводится по: Bridgman T., Cummings S., Ballard J. A. Who Built Maslow's Pyramid? [Кто построил пирамиду Маслоу?]. С. 87. Открытая копия статьи в репозитории Victoria University of Wellington. URL: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Who_built_maslow_s_pyramid_A_history_of_the_creation_of_management_studies_most_famous_symbol_and_its_implications_for_managen (дата обращения: 28.09.2026).



Рис. 3. Авторская графическая интерпретация схемы Чарльза Макдермида, опубликованной в 1960 году.

Макдермид пытался ответить на конкретный вопрос: как деньги мотивируют людей с разными потребностями?

Для одного сотрудника зарплата означала прежде всего пищу, жильё и защиту от завтрашней неопределённости. Для другого становилась показателем статуса и общественного признания. Третьему давала больше свободы выбора.

Одна и та же сумма меняла психологический смысл в зависимости от того, какую задачу человек пытался решить в этот момент.

В статье Макдермида пирамида стала схемой, с помощью которой руководитель мог оценить потребности сотрудника и скорректировать систему вознаграждения. Практическую цель автор сформулировал предельно ясно: добиться «максимальной мотивации при минимальных затратах».²³

Однако форма оказалась шире первоначальной задачи.

²³ McDermid C. D. *How Money Motivates Men* [Как деньги мотивируют людей] // *Business Horizons*. 1960. Т. 3. № 4. С. 98. Цит. по: Bridgman T., Cummings S., Ballard J. A. *Who Built Maslow's Pyramid?* [Кто построил пирамиду Маслоу?]. С. 87.

Треугольник, разделённый на пять ярусов, позволял увидеть в человеке определённый «уровень» и связать его с подходящим стимулом. Так геометрия сделала работника классифицируемым, а теорию — удобной для применения.

В этот момент изменился сам способ её использования. В психологию теория пришла как попытка понять, что движет целостным человеком. В менеджменте она постепенно становилась подсказкой, каким рычагом на него воздействовать.

Вершки или корешки?

История пирамиды легко превращается в детектив, где хочется найти виновного. Кто взял живую теорию и запер её внутри пяти неподвижных уровней?

Мак-Грегор стремился сделать управление человечнее. Его теория Y предлагала видеть в работнике зрелого человека, способного брать ответственность, проявлять инициативу и находить смысл в труде.

Кит Дэвис создавал понятный учебник.

Чарльз Макдермид искал способ разумнее использовать денежное вознаграждение.

Если в сказке мужик прекрасно знал, где съедобный корень, а где пустая ботва, и намеренно дурачил медведя, то консультанты, превращавшие Маслоу в пирамиду, действовали ровно наоборот: никто из них не стремился переписать теорию, каждый искал в ней инструмент для своей задачи.

Трансформация произошла между ними как результат эстафеты, в которой каждый участник немного менял передаваемый предмет.

Всего за четыре года теория прошла три превращения:

- из психологии переехала в менеджмент;
- из текста превратилась в лестницу;
- из лестницы сложилась в пирамиду.

На новой почве сработал механизм, напоминающий естественный отбор. Когда популяция оказывается в изменившихся условиях, преимущество получают признаки, которые помогают выживать и воспроизводиться именно в этой среде. Не самые сложные и не самые совершенные — самые приспособленные.

Похожая судьба бывает и у идей. При каждом переходе в теории Маслоу закреплялись элементы, которые лучше соответствовали запросам управленческой среды: их было легче объяснить, изобразить, превратить в последовательность действий и передать дальше. Оговорки и исключения исчезали не потому, что были менее важны, а потому, что хуже поддавались тиражированию.

Управленческая культура заметила порядок потребностей, потому что порядок можно превратить в последовательность действий.

Она выделила уровни, потому что уровень работника можно попытаться определить.

Она прочитала иерархию как вертикаль, потому что вертикаль совпадала с устройством корпорации, карьерной лестницей и американским сюжетом о восхождении к успеху.

Теория словно попала в оптический прибор, настроенный на управляемость. Всё, что помогало классифицировать, прогнозировать и воздействовать, становилось крупнее. Остальное постепенно уходило из поля зрения.

Целостный человек превратился в работника.

Относительный вес мотивов — в ступень, на которой он находится.

Осторожное описание вероятной последовательности — в систему классификации.

Гипотеза, наполненная оговорками, — в быстрый управленческий инструмент.

Так корешки теории остались глубоко в тексте Маслоу: культура, личная история, одновременное действие потребностей, частичное удовлетворение, исключения и целостность человека.

В широкий оборот пошли вершки — пять ясных уровней, устремлённых вверх.

Именно их было легче всего увидеть. А всё, что легко увидеть, однажды получает шанс стать массовым продуктом.

Где был Маслоу, пока строили пирамиду?

Загадка молчания

В 1960 году Чарльз Макдермид поместил пять групп потребностей в знакомый треугольник. Абрахаму Маслоу в том году исполнилось пятьдесят два. До конца его жизни оставалось десять лет.

Что он делал всё это время? Видел ли рисунок? Понимал ли, во что превращается его теория? И почему ни разу публично не сказал: «Я имел в виду другое»?

Позднейшие архивные поиски не дали однозначного ответа. Исследователи не нашли ни свидетельств того, что Маслоу считал пирамиду точным изображением своей теории, ни попыток публично её опровергнуть.²⁴

Молчание Маслоу кажется загадочным, пока мы смотрим на события 1960-го года из настоящего.

Сегодня мы представляем знаменитую пирамиду, которую печатают в учебниках по всему миру. Но тогда это был всего лишь один рисунок в статье о денежной мотивации работников. Рядом существовали лестницы, таблицы, списки и другие способы изображения потребностей. Статус главного символа теории пирамида приобрела позднее, уже после смерти Маслоу.

Он застал начало этой истории, но не увидел её расцвета.

Пока специалисты по менеджменту сжимали его модель до пяти ясных уровней, сам Маслоу двигался в противоположную сторону: его представление о человеке становилось всё шире.

²⁴ Bridgman T., Cummings S., Ballard J. A. Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education [Кто построил пирамиду Маслоу? История создания самого известного символа исследований менеджмента и его значение для управленческого образования] // Academy of Management Learning & Education. 2019. Т. 18. № 1. С. 81–98. Открытая копия статьи в репозитории Victoria University of Wellington. URL: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Who_built_maslow_s_pyramid_A_history_of_the_creation_of_management_studies_most_famous_symbol_and_its_implications_for_managen (дата обращения: 28.09.2026).

Не только сломанные часы

В начале 1960-х годов поле исследований Маслоу заметно расширилось.

Теперь его интересовало уже не только то, что движет человеком. Маслоу обратился к вопросу, которому психология того времени уделяла значительно меньше внимания: как выглядит психологическое здоровье и какие условия помогают ему развиваться?

В 1961 году вышел первый номер *Journal of Humanistic Psychology*. Журнал, основанный Абрахамом Маслоу и Энтони Сутичем, стал одним из интеллектуальных центров гуманистической психологии — направления, получившего название «третьей силы» после психоанализа и бихевиоризма.²⁵

Психоанализ исследовал травмы, внутренние конфликты и вытесненные желания. Бихевиоризм сосредоточился на наблюдаемом поведении и на том, как оно меняется под влиянием подкрепления и среды. Маслоу не отрицал значения этих подходов, но считал созданную ими картину человека неполной. Изучая преимущественно нарушения, защитные механизмы и реакции на внешние воздействия, трудно понять, что отличает психологически здорового человека, кроме отсутствия неврозов или других расстройств.

Разбирая только сломанные часы, можно подробно изучить причины их остановки. Но этого недостаточно, чтобы понять, как работает исправный механизм.

Маслоу изучал людей, которых считал наиболее близкими к полному раскрытию своих возможностей, и искал объединяющие их черты. Среди них он отмечал более точное восприятие действительности, принятие себя и других, самостоятельность суждений, творческое отношение к жизни, способность строить глубокие отношения и сосредотачиваться на задачах, выходящих за пределы повседневных личных интересов.

В том же году он опубликовал статью *Eupsychia — The Good Society* («Эупсихия — хорошее общество»). В ней Маслоу предложил мысленный эксперимент: представим остров, на котором тысяча людей, приблизившихся к полному раскрытию своих возможностей, создаёт новое общество. Какие отношения возникнут между ними? Как они будут распределять власть, разрешать конфликты, воспитывать детей и устраивать совместную жизнь?²⁶

Маслоу не представлял этот остров бесконфликтной утопией. Даже психологически здоровым людям пришлось бы договариваться, принимать общие решения и искать способы сосуществовать со своими различиями.

За образом острова стоял серьёзный вопрос: общество состоит из людей, но и сами люди формируются внутри общества. Какие правила и учреждения создадут психологически здоровые люди? И какими станут следующие поколения, выросшие в созданной ими среде?

Так размышления Маслоу вышли за пределы отдельной личности. Вопрос о психологическом здоровье оказался неотделим от вопроса о среде.

Люди создают культуру. Культура формирует условия, в которых развиваются люди. Изменившиеся люди перестраивают общественные институты, а те, в свою очередь, влияют на следующие поколения.

Возникает замкнутый круг взаимного формирования.

²⁵ *Journal of Humanistic Psychology* [Журнал гуманистической психологии] // SAGE Journals. Официальная страница журнала. URL: <https://journals.sagepub.com/home/jhpa> (дата обращения: 28.09.2026).

²⁶ Maslow A. H. *Eupsychia — The Good Society* [Эупсихия — хорошее общество] // *Journal of Humanistic Psychology*. 1961. Т. 1. № 2. С. 1–11. Страница статьи на сайте SAGE Journals. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002216786100100202> (дата обращения: 28.09.2026).

От дефицита к росту

В 1962 году вышла книга *Toward a Psychology of Being* («К психологии бытия»). В ней Маслоу различил две логики мотивации.

Первая рождается из дефицита. Человек ищет то, чего ему не хватает: еду, безопасность, любовь, уважение. Когда нехватка исчезает, напряжение уменьшается. Голод можно насытить. Опасность можно устранить. Одиночество можно смягчить близостью.

Мотивация роста устроена иначе. Нельзя однажды получить достаточно истины, красоты, творчества или справедливости и навсегда закрыть этот вопрос. Чем глубже человек входит в любимое дело, тем больше в нём открывается.

Дефицит можно восполнить. У роста нет точки насыщения.

Поэтому самоактуализация у позднего Маслоу всё меньше похожа на приз, ожидающий человека на последнем уровне потребностей. Это продолжающийся процесс раскрытия способностей, выбора более сложных задач и превращения в того, кем человек потенциально способен стать.

В этой же книге Маслоу исследовал **пиковые переживания** — мгновения предельной ясности и включённости в жизнь. Они могли возникать в любви, творчестве, научном открытии, созерцании природы или глубоком переживании красоты. В такие моменты человек чувствует себя особенно живым и цельным, время словно меняет привычный ход, а граница между ним и миром становится менее жёсткой.

Маслоу относился к этим состояниям как к психологическим данным. Если страх и невроз помогают понять, что происходит с человеком при разрушении, то высшие переживания могут показать возможности сознания в моменты его наибольшей полноты.²⁷

²⁷ Maslow A. H. *Toward a Psychology of Being* [К психологии бытия]. Princeton, NJ: D. Van Nostrand, 1962. См. также: Maslow A. H. *Lessons from the Peak-Experiences* [Уроки пиковых переживаний] // *Journal of Humanistic Psychology*. 1962. Т. 2. № 1. С. 9–18. Страница статьи на сайте SAGE Journals. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002216786200200102> (дата обращения: 28.09.2026).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.