

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

На правах рукописи

Нарожная Диана Анатольевна

**ДЕСТРУКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ПРИЧИНЫ И ПУТИ
ОГРАНИЧЕНИЯ**

Специальность 22.00.08. –
«Социология управления»

Диссертация на соискание ученой степени
Кандидата социологических наук

Научный руководитель:
доктор философских наук, профессор
ПУГАЧЕВ ВАСИЛИЙ ПАВЛОВИЧ

МОСКВА – 2016

Оглавление

Введение	3
ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	20
<i>1.1. Понятие и структура деструктивной мотивации</i>	<i>20</i>
<i>1.2. Основные методологические подходы к исследованию деструктивной мотивации в социальных науках</i>	<i>30</i>
<i>1.3. Деструктивное организационное поведение как результат деструктивной мотивации персонала</i>	<i>40</i>
ГЛАВА 2. ПРИЧИНЫ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА..	48
<i>2.1. Особенности внешней среды организации</i>	<i>48</i>
<i>2.2. Характеристики внутренней среды организации</i>	<i>66</i>
<i>2.3. Личностные характеристики работника.....</i>	<i>85</i>
<i>2.4. Общая модель деструктивной мотивации персонала</i>	<i>99</i>
ГЛАВА 3. ПРИЧИНЫ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ	108
<i>3.1. Методика исследования деструктивной мотивации персонала в российских организациях.....</i>	<i>108</i>
<i>3.2. Иерархия причин деструктивной мотивации персонала в российских коммерческих организациях.....</i>	<i>115</i>
<i>3.3. Практические рекомендации по ограничению деструктивной мотивации персонала в российских коммерческих организациях.....</i>	<i>132</i>
Заключение.....	138
Список литературы.....	141
Приложения.....	156

Введение

Актуальность исследования.

Ведущим фактором, обуславливающим эффективность деятельности персонала современной организации, является мотивация ее сотрудников. До недавнего времени все основное внимание ученых и руководителей-практиков уделялось конструктивной мотивации, поиску путей ее повышения. При этом мотивация, препятствующая достижению целей организации, т.е. деструктивная мотивация, обычно оставалась вне поля их зрения. А, между тем, этот тип мотивации причиняет огромный вред организации, поскольку порождает различные формы деструктивного организационного поведения: нежелание добросовестно работать, внутреннее увольнение работника, распускание слухов, саботаж и даже экономические преступления: коррупцию, воровство, мошенничество и т. п. Деструктивная мотивация персонала приводит к снижению темпов производства, прибыли, качества продукции или услуг, конфликтам в коллективе, напряженным отношениям между работниками и работодателями и другим негативным последствиям. Все это угрожает стабильности организации, а нередко и самому ее существованию.

Рост негативных последствий от распространения деструктивной мотивации персонала наблюдается во всем мире. При этом особенно большой ущерб деструктивная мотивация наносит коммерческим и государственным организациям в современной России.

Согласно Российскому Обзору экономических преступлений от PricewaterhouseCoopers за 2014 год¹, 60% участвовавших в исследовании российских компаний (а это флагманы энергетики, промышленности,

¹ Российский обзор экономических преступлений за 2014 год // PriceWaterhouseCoopers. URL: https://www.pwc.ru/ru/ceo-survey/assets/crime_survey_2014.pdf (дата обращения: 10.10.2015).

строительства, крупные государственные корпорации и т. п.), считают себя пострадавшими от экономических преступлений, что значительно превышает аналогичный показатель по всему миру – 37%. При этом 49% преступлений совершается самими сотрудниками компаний.

Подтверждают данную статистику результаты опроса «Левада-центра», в соответствии с которыми, 24% россиян считают возможным воровать на своем рабочем месте².

Поистине огромное негативное влияние деструктивной мотивации на деятельность организаций, слабая научно-теоретическая разработанность вопросов о причинах и последствиях воспроизводства этого социально-управленческого феномена, а также отсутствие в научной литературе системных рекомендаций по ограничению деструктивной мотивации определяют актуальность темы данного диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. В наши дни делаются первые шаги на пути развития концепции деструктивной мотивации в организациях, выявления системы социальных и индивидуальных причин этого феномена³. Это связано, в первую очередь, с необходимостью разработки новых подходов к решению проблем экономики и повышения эффективности управления организациями.

При этом изучение истоков деструктивности в природе и обществе ведется достаточно давно. Существует несколько важнейших подходов к исследованию

² «Левада-центр»: четверть россиян считают нормальным воровать на рабочем месте // Русская планета. URL: <http://rusplt.ru/news/levadatsentr-chetvert-rossiyan-schitayut-normalnyim-vorovat-na-rabochem-meste.html> (дата обращения: 22.03.15).

³ См., например: Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в государственном управлении: теоретико-методологический аспект // Вестник Московского университета. Серия 21 Управление (государство и общество). 2014. № 3. С. 3–22; Захаров Н.И., Комаров С.В. Проблемы мотивационного управления развитием региона // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетнева. 2007. № 1. С. 141–146; Дружилов С.А. «Пилим сук, на котором сидим...»: Проблемы сегодняшнего заочного и очно-заочного платного высшего профессионального образования // Психология, социология и педагогика. 2012. № 2 URL: <http://psychology.snauka.ru/2012/02/214> (дата обращения: 17.06.2015); Brown R.M., Brown S.L., Johnson A., Olsen B., Melder K., Sullivan M. Empirical Support for an Evolutionary Model of Self-Destructive Motivation // Suicide and Life-Threatening Behavior. 2009. Vol. 39. No 1. P. 1–12. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1521/suli.2009.39.1.1/full> (дата обращения: 22.06.15).

деструктивности и ее причин⁴. *Психологический подход* представлен в работах З. Фрейда, Э. Фромма, К. Лоренца и др.⁵. В рамках этого подхода в качестве основных причин деструктивности исследуются инстинкты, коренящиеся в психике человека, и, прежде всего, инстинкт агрессивности. С позиций *экономического подхода* деструктивность рассматривается, как результат несовершенства существующей экономической системы или как следствие экономически рационального поведения. Крупнейшие представители этого подхода – К. Маркс, Дж. С. Милль, У. Меклинг, К. Бруннер и др.⁶ В рамках *социально-антропологического подхода* деструктивность объясняется наличием у индивида определенных качеств, коренящихся в природе человеческого рода, которые в свою очередь обусловлены устройством социума. Данный подход представлен в работах К. Юнга, А. Адлера и др.⁷

Использование выделенных подходов при анализе деструктивной мотивации позволяет исследовать определенные аспекты деструктивности. Однако разработка рекомендаций по ограничению данного негативного феномена возможна лишь при выявлении главных социальных причин деструктивности. Для решения этой задачи необходимо обратиться к *социологическому подходу*.

В рамках этого подхода деструктивность понимается как результат противоречивого взаимодействия человека и общества, несовершенства общественного устройства.

⁴ Лысак И.В. Человек – разрушитель: деструктивная деятельность человека как социокультурный феномен. Таганрог: Издательство ТРТУ, 1999. С. 4; Вершинин С.Е., Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франкфуртской школы: историко-философский анализ. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009.

⁵ Фрейд З. Психоаналитические этюды / сост. Д. И. Донской, В. Ф. Круглянский. Минск: Поппури, 2010; Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности: Перевод / Авт. вст. ст. П.С. Гуревич. М.: Республика, 1994; Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло»): Пер. с нем. М.: Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994.

⁶ Маркс К. Экономическо-философские рукописи 1844 года / Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений. Т. 42. URL: <http://www.psylib.org.ua/books/marxk01/txt04.htm> (дата обращения: 21.10.14); Милль Дж.С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии. В 3 т. М.: Прогресс, 1980; Jensen M., Meckling W. The Nature of Man // Journal of Applied Corporate Finance. 1994. Vol. 7(2). P. 4–19; Brunner K. The Perception of Man and the Conception of Society: Two Approaches to Understanding Society // Economic Inquiry. 1987. Vol. 25. P. 367–388.

⁷ Юнг К.Г. О становлении личности / Пер. с нем. А. Кричевского. М.: Канон+, 2003; Адлер А. Наука жить / Пер. с англ. Е.О. Любченко, пер. с нем. А.А. Юдина. Киев: Port-Royal, 1997.

Одной из основополагающих теорий, объясняющей существование деструктивной деятельности в обществе, является теория аномии Э. Дюркгейма, которая получила развитие с позиций структурного функционализма в работах Р. Мертон⁸. По мнению Дюркгейма, понятие аномии характеризует такой период в развитии общества, когда отсутствуют четкие правила и нормы поведения индивидов. Это происходит вследствие того, что старая иерархия ценностей, регулирующих общественные отношения, разрушается, а новая еще не успела сложиться. Ситуация аномии характеризуется невозможностью индивидов реализовывать свои интересы, соблюдая прежние социальные нормы, и побуждает людей к их нарушению, порождает у многих моральную неустойчивость и, как следствие, широкое распространение деструктивной мотивации. По Мертону, аномия – это результат конфликта между разными элементами ценностно-нормативной системы общества, между культурно предписанными всеобщими целями и законными, институциональными средствами их достижения. Ограниченность или отсутствие институциональных средств для достижения целей порождает распространение деструктивной мотивации. Использование теории аномии позволяет выделить наиболее общие, существующие на уровне всего общества предпосылки деструктивной мотивации персонала.

Наряду с общими теориями социальной деструктивности, социологический подход представлен рядом относительно самостоятельных социологических направлений в исследовании деструктивной деятельности. Они могут быть классифицированы на основании причин, детерминирующих деструктивность.

Так, можно выделить *теорию социальной дезорганизации*, согласно которой истоки деструктивного поведения коренятся в нарушении общественной интеграции и традиционного социального контроля – Р. Парк, Э. Берджесс,

⁸ Дюркгейм Э. Самоубийство: Социологический этюд /Пер. с фр. с сокр.; Под ред. В.А. Базарова. М.: Мысль, 1994; Мертон Р. Социальная структура и аномия. Москва, 1966.

М. Шоу и др.⁹; *ценностно-конфликтный подход*, в основе которого лежит выявление объективных характеристик общественной среды, являющихся угрозами существующей системе ценностей и влекущих внутриличностные и социальные конфликты – Т. Селлин, Р. Фуллер, Р. Майерс и др.¹⁰; *интеракционизм*, рассматривающий деструктивность как результат повышенного социального контроля – Э. Гофман, Г. Беккер, Э. Лемерт, Ф. Танненбаум, Э. Сазерленд и др.¹¹; *структурализм*, в рамках которого деструктивное поведение является одной из многих форм общественного поведения в сети нелинейных социальных взаимоотношений – Э. Гидденс, П. Бергер, Н. Луман и др.¹²

В рамках различных подходов к анализу детерминант деструктивности существует несколько более конкретных групп исследований деструктивной деятельности и деструктивного поведения.

Первая группа – исследования, посвященные анализу частных форм «деструктивной деятельности», «деструктивного поведения», «оппортунистического поведения», «девиантного поведения», «делинквентного поведения», «контрпродуктивного поведения» в организациях. К этой группе относятся работы Ю.М. Антояна, В.А. Спивака, Е.В. Змановской, Ц.П. Короленко, Т.А. Донских, М.Е. Поздняковой, П. Сакета, К. Берри,

⁹ Park R.E. Robert E. Park On Social Control and Collective Behavior: Selected Papers. University of Chicago Press, 1967; Burgess E. W. et al. Introduction to the Science of Sociology (Heritage of Society). University of Chicago Press, 1970; Shaw M. Theory of the Global State: Globality as an Unfinished Revolution. Cambridge University Press, 2001.

¹⁰ Sellin J.T. The criminality of youth. Xerox University Microfilms, 1975; Fuller R.C., Myers, R.R. Some Aspects of a Theory of Social Problems // American Sociological Review. 1941. Vol. 6. P. 24–32.

¹¹ Goffman E. Alienation from Interaction // Human Relations. 1957. Vol. 10(1). P. 47–60; Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 3rd Edition. University of Chicago Press; 1994; Lemert E.M. Trouble with Evil: Social Control at the Edge of Morality. State University of New York Press, 1997; Tannenbaum F. A Philosophy of Labor. Knopf, 1951; Сазерленд Э.Х. Являются ли преступления людей в белых воротничках преступлениями? // Социология преступности. Современные буржуазные теории: Сборник статей. The sociology of crime and delinquency: Перевод с англ. / Под ред.: Никифоров Б.С.; Пер.: Никифоров А.С., Яковлев А.М. М.: Прогресс, 1966. С. 45–59.

¹² Giddens A. Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age. Stanford University Press, 1991; Бергер П.Л. Многоликая глобализация. Культурное разнообразие в современном мире. М.: Аспект Пресс, 2004; Луман Н. Социальные системы. Очерк общей теории / Пер. с нем. И.Д. Газиева; под ред. Н.А. Головина. СПб.: Наука, 2007.

Ш. Вьеман, Р. Лакзо, В. Бойкова, В. Кудрявцева, В. Лунеева, М. Руткевич, Р. Рывкиной, Н.Ю. Богданова и др.¹³

Вторая группа – труды, изучающие проблемы социальной детерминации деятельности работников непосредственно в организации. Так, процесс мотивации в системе управления персоналом отечественных организаций рассматривают В.И. Герчиков, А.П. Егоршин, А.Г. Здравомыслов, А.Я. Кибанов, В.Г. Соломанидин, Т.О. Соломанидина, С.В. Шекшня, В.А. Ядов, В.В. Щербина¹⁴. Непосредственно концепцию деструктивной мотивации разрабатывает В.П. Пугачев¹⁵.

К третьей группе относятся работы авторов, которые исследуют важнейшие виды деструктивной мотивации – демотивацию и микрополитическую мотивацию.

Демотивацию в своих работах анализируют следующие авторы: В.Н. Белкин, Н.А. Белкина, Т. Андреева, С.В. Иванова, Е.А. Кузнецова,

¹³ Антонян Ю.М. Психология убийства. М.: Юристъ, 1997; Спивак В.А. Концепция развивающего управления персоналом // Управление развитием персонала. 2006. № 3. С. 52–61; Змановская Е.В. Девиантология. Психология отклоняющегося поведения. М.: Академия, 2004; Короленко Ц.П., Донских Т.А. Семь путей к катастрофе. Деструктивное поведение в современном мире. Новосибирск: Наука, 1990; Девиантное поведение: методология и методика исследования / Под ред. М.Е. Поздняковой. М.: Реглант, 2004; Sackett P.; Berry C.; Wiemann S.; Laczó R. Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the two Domains // Human Performance. 2006. No. 19(4). P. 441–464; Бойков В.Э. Ценности и ориентиры общественного сознания россиян // Социологические исследования. 2004. № 7. С. 46–51; Кудрявцев В.Н. Борьба мотивов в преступном поведении: научное издание. М.: НОРМА, 2007; Лунеев В.В. Преступность XX века: мировые, региональные и российские тенденции. М.: Волтерс Клувер, 2005; Руткевич М.Н. Социальная дифференциация и интеграция // Вестник АН СССР. 1991. № 7; Рывкина Р.В. Экономическая социология переходной России: Люди и реформы. М.: Дело, 1998; Богданова Н.Ю. Оппортунистическое поведение в коммерческих фирмах Украины и России: опыт социологического исследования: дисс... канд. соц. наук. Волгоград, 2010.

¹⁴ Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. С. 212–230; Егоршин А.П., Хрисанов Ю.Н. Система оплаты труда персонала предприятия. Нижний Новгород: НИМБ, 2005; Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа (социологическое исследование) / Под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. М.: Мысль, 1967; Управление персоналом в России: история и современность: Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013; Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: Управление персоналом. 2005; Шекшня С.В. Как это сказать по-русски? Современные методы управления персоналом в современной России. М.: Управление персоналом, 2003; Щербина В.В., Садовникова Л.Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев: Штиинца, 1989.

¹⁵ Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: Гардарики, 2008; Пугачев В.П. Деструктивная мотивация: определение и причины. Справочник кадровика. 2013. № 11. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/1015/591236/> (дата обращения: 25.10.2015).

Н.Э. Ткаченко, Р. Шпренгер, Ф. Рослин, П. Вердер, Д. Пинк, Е.Л. Керстенсен и др.¹⁶

Микрополитическую мотивацию исследуют С.Ю. Флоровский, Г. Бликле, М. Зольга, М. Щютз, О. Ньюбергер, В. Купер, Г. Ортманн и др.¹⁷

Несмотря на высокую научную и практическую значимость исследований проблем демотивации и микрополитической мотивации, они носят частный характер и, как правило, не претендуют на выявление общих причин деструктивной мотивации и механизма их влияния на деструктивное поведение.

Общая методология анализа деструктивной мотивации персонала в организациях, несмотря на свою востребованность, до сих пор остается крайне слабо разработанной. Исследования деструктивной мотивации носят в основном фрагментарный характер, отсутствуют систематизированные представления о социальных и индивидуальных причинах деструктивной мотивации, их взаимодействии и субординации.

Это же можно сказать и о состоянии социологических исследований проблем деструктивной мотивации персонала. Специальные эмпирические исследования причин деструктивной мотивации практически отсутствуют, хотя в

¹⁶ Белкин В.Н., Белкина Н.А. Демотивация труда и оппортунизм работников организации // Челябинский гуманитарный научный журнал. 2009. № 1(7). С. 37–46; Андреева Т., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // Top Manager. 2002. № 22. С. 46–52; Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М.: Альпина Паблишер, 2013; Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Современные исследования социальных проблем. 2012. № 11 (19). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/kuznetsova.pdf> (дата обращения: 04.04.2014); Ткаченко Н.Э. Риск демотивации персонала: анализ структурных характеристик и возможности трансформации // Экономика. Менеджмент. Підприємництво. 2011. № 23(II). С. 90–99; Шпренгер Р. Восстание индивидуума. Почему мы обязаны полностью заново обдумать сущность управления / Перевод с нем. Калуга, Духовное познание, 2007; Rothlin P., Werder P.R. Boreout! : overcoming workplace demotivation. London: Kogan Page Limited, 2008; Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013; Kerstensen E.L. The art of demotivation. Despair inc., 2005.

¹⁷ Флоровский С. Ю. Микрополитические аспекты управленческого взаимодействия руководителей организации // Материалы Всероссийской научно-практической конференции Актуальные проблемы теоретической и прикладной психологии: традиции и перспективы. г. Ярославль, 19–21 мая 2011 г.: В 3 ч. Ч. III; Российский фонд фундаментальных исследований. Ярославль: ЯрГУ им. П.Г.Демидова, 2011; Blickle G., Solga M: Einfluss. Konflikte, Mikropolitik. In: Heinz Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage. Hogrefe, Göttingen 2006. S. 611–650; Neuberger O. Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung 2. Auflage. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2006; Schütz M. Die Macht der Mitarbeiter. Was Mikropolitik in Unternehmen bewirkt. In: Frankfurter Rundschau, 2015; Küpper W., Ortman G. Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdt. Verl., Opladen, 1988.

последние годы появились немногие работы, исследующие причины отдельных проявлений деструктивного поведения¹⁸.

Недостаточная изученность теоретико-методологических основ деструктивной мотивации, а также высокая востребованность научных разработок и практических рекомендаций по ее ограничению, определили цель и задачи диссертационного исследования.

Цель работы – выявить и систематизировать основные причины деструктивной мотивации персонала, разработать на этой основе модель деструктивной мотивации в организации, а также комплекс рекомендаций по ограничению данного негативного феномена.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Уточнить понятие деструктивной мотивации, определить ее характерные черты и важнейшие проявления в организации.
2. Выявить основные методологические подходы к исследованию деструктивной мотивации и использовать их возможности для анализа причин деструктивной мотивации персонала в коммерческих организациях России.
3. Определить и систематизировать предпосылки и причины возникновения и распространения деструктивной мотивации персонала.
4. Охарактеризовать и классифицировать различные виды деструктивного организационного поведения, являющиеся результатом существования в организации деструктивной мотивации.
5. Исследовать представления работников российских коммерческих компаний о причинах деструктивной мотивации, их субординации и взаимовлиянии.

¹⁸ Богданова Н.Ю. Оппортунистическое поведение в коммерческих фирмах Украины и России: опыт социологического исследования: дисс....канд. соц. наук. Волгоград, 2010. Харитонова В.Н. Клиентелизм в государственной службе: причины и пути ограничения: дисс... канд. соц. наук М., 2013; Михеева Е.Н. Деструктивное трудовое поведение на региональных предприятиях в новых условиях хозяйствования: на примере г. Волгограда и Волгоградской области: дисс ... канд. соц. наук. Волгоград, 2005.

6. Разработать комплекс рекомендаций по устранению или ограничению причин деструктивной мотивации персонала в коммерческих организациях современной России.

Объект исследования – деструктивная мотивация персонала как социально-управленческий феномен.

Предмет исследования – общесоциальные, организационные и личностные причины возникновения деструктивной мотивации персонала.

Теоретико-методологическими основами исследования послужили положения общей социологии, социологии управления, социологии труда, экономики, психологии, управления персоналом. Для выявления социальных причин деструктивной мотивации персонала особое значение имели теория социальной аномии Э. Дюркгейма, учение Р. Мертона о функциях и дисфункциях социальных систем.

Исследование опиралось на принципы системного анализа в изучении деструктивной мотивации персонала, ее причин, конкретных форм деструктивного организационного поведения. Использовались методы сравнительного и социологического анализа (анкетирование, анализ документов, количественный и качественный анализ и др.), структурного и функционального анализа. Применение метода моделирования позволило выявить важнейшие характеристики процесса деструктивной мотивации персонала за счет систематизации различных составляющих его элементов, определения их взаимосвязи и взаимовлияния.

Основная гипотеза исследования состоит в предположении, что формирование деструктивной мотивации персонала в организациях является следствием взаимодействия внешних, внутриорганизационных и личностных факторов, ведущую роль среди которых играют организационные причины. В современных российских компаниях важнейшими среди них являются

несправедливая с точки зрения работников система оплаты труда и неэффективная система контроля.

Эмпирическую базу диссертационного исследования составляют:

1. Данные, полученные в ходе исследования, проведенного автором в форме раздаточного анкетирования работников коммерческих организаций г. Москвы, N = 200 человек (Москва, апрель–май 2015).

2. Данные, полученные в ходе вторичного анализа опубликованных результатов исследований:

- эмпирического исследования «Состояние деструктивного поведения персонала на предприятиях региона» (N=505, Россия, Волгоград, май – август 2004).

- экспертного опроса «Проблема клиентелизма в государственной службе России» (N=25, Москва, 12–23 декабря 2011 года);

- мониторинга динамики изменения ценностей российских работников, институт социологии РАН (Россия, 1991 — 2007).

Научная новизна исследования:

1. Уточнено понятие деструктивной мотивации персонала в части его понимания как латентно протекающего негативного для организации процесса, препятствующего достижению целей организации, представляющего собой побуждение работников к осуществлению деятельности или бездействия, которые наносят ущерб организации, и порождаемого взаимодействием личностных характеристик работников и внутриорганизационных факторов, обусловленных особенностями внешней среды организации.

2. Выявлены специфика и эвристические возможности социологического подхода в исследовании феномена деструктивной мотивации персонала. С позиции социологии управления разработаны теоретические основы этого явления: определены политико-правовые, экономические, социальные и духовные предпосылки деструктивной мотивации персонала, существующие на

уровне всего общества, важнейшие ее причины на уровне отдельной организации, а также на уровне отдельного индивида – субъективные, личностные причины деструктивной мотивации персонала.

3. На основании систематизации и анализа выделенных в диссертации причин деструктивной мотивации персонала, разработана модель деструктивной мотивации, отражающая механизм детерминации поведения сотрудника факторами внешней и внутренней среды организации и личностными характеристиками работника. Данная модель позволяет учесть систему факторов, детерминирующих деструктивную мотивацию, при разработке мер по ее ограничению.

4. Разработана классификация различных видов деструктивного организационного поведения, являющегося результатом существования в организации деструктивной мотивации персонала. Авторская классификация основана на группировке всего многообразия видов деструктивного организационного поведения по следующим основаниям: по конечной направленности негативных последствий деструктивного поведения; по уровню тяжести нарушения; по причинам возникновения.

5. Разработан комплекс научно-практических рекомендаций по ограничению деструктивной мотивации персонала, составленных на основе авторской модели деструктивной мотивации и с учетом результатов эмпирического исследования. Данный комплекс включает в себя меры по ограничению деструктивной мотивации на уровне государства, ориентированные, прежде всего, на формирование конструктивных трудовых ценностей (за счет повышения престижа труда, акцентирования внимания на его общественном и нравственном значении, распространения ценностей и практики социального партнерства и др.) и на уровне отдельной организации. Обоснована первостепенная значимость таких мер по ограничению деструктивной мотивации, как учет результатов работы сотрудника при определении размера оплаты труда,

обеспечивающий минимизацию конфликта интересов работника и организации, а также формирование эффективной системы контроля за деятельностью персонала.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Деструктивная мотивация персонала – это побуждение работников к осуществлению деятельности или бездействия, которые наносят ущерб организации, являющееся результатом взаимодействия личностных качеств работника, а также факторов внутренней и внешней среды организации. В основе деструктивной мотивации персонала лежит конфликт интересов работника и организации. Результатом деструктивной мотивации становится смещение ориентации деятельности сотрудников с целей организации на личные цели, не совместимые с целями организации.

2. Использование социологического подхода для выявления причин деструктивной мотивации персонала позволяет определить наиболее глубокие социальные причины данного явления, проистекающие из существующего в кризисном обществе состояния аномии, а также конфликта интересов работника и организации, порожденного конкуренцией и неравенством распределения благ.

3. В работе по устранению деструктивной мотивации необходимо учитывать специфику различных видов деструктивной мотивации. По степени осознанности, ясности, устойчивости во времени и содержательной насыщенности преследуемой работником цели, можно выделить два основных вида деструктивной мотивации персонала: демотивацию и микрополитическую мотивацию. Демотивация является одним из следствий слабости конструктивной организационной мотивации сотрудников, специфика этого вида деструктивной мотивации определяется тем, что влияние различных факторов на мотивационную сферу работника приводит к торможению или вовсе блокированию действия конструктивных мотивов. Микрополитическая мотивация побуждает работника к активной целенаправленной деятельности по

удовлетворению своих интересов, противоречащих официальным организационным целям.

4. Существует три основных уровня формирования деструктивной мотивации: *макроуровень* – уровень всего общества как социальной системы, содержащий в себе общие объективные предпосылки деструктивной мотивации в экономической, политико-правовой, социальной и духовной сферах; *мезоуровень* – уровень организации, включающий в себя причины деструктивной мотивации в рамках следующих организационных подсистем: организации труда; контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка; вознаграждений, льгот и управления карьерой; организационной культуры; групповых коммуникаций и *микроуровень* – личностные качества работника, детерминирующие деструктивное организационное поведение.

5. Важнейшими *макроуровневыми* предпосылками деструктивной мотивации персонала в РФ являются: «высокий уровень разрыва в доходах предпринимателей и наемных работников; высокий уровень безработицы; слабая социальная защищенность работающих; приватизация, проведенная без учета интересов большинства населения; несоблюдение работодателями трудового законодательства; состояние неопределенности социального положения граждан, утрата чувства солидарности; рассогласование культурно предписанных целей и социально структурированных средств их реализации; ослабление механизмов социального контроля; «социальные болезни»; «потребительская культура»; «культурная травма»; «короткие жизненные проекты»¹⁹.

6. Основными причинами деструктивной мотивации на *мезоуровне* являются: конфликт интересов работников и организации; несовершенство организации труда, выражающееся в забюрократизированности организационной

¹⁹ Нарожная Д.А. Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 90–102. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015narozhnaia.htm (дата обращения: 25.11.2015).

структуры, нечетком разделении функций, ответственности и полномочий, несправедливости системы вознаграждений; отсутствии возможностей карьерного роста; патологии организационной культуры; нарушения в работе группового взаимодействия, в частности в сфере распределения ролей в коллективе; деструктивное поведение руководителя по отношению к подчиненным; отсутствие эффективной системы контроля за деятельностью работников.

7. Личностными характеристиками, способствующими возникновению деструктивной мотивации на *микроуровне*, являются:

- Преобладание среди черт характера работника индивидуализма и эгоизма.
- Ярко выраженная в системе ценностей работника ориентация исключительно на ценности материального благополучия.
- Низкий нравственный уровень работника.
- Наличие определенных отклонений в личностном развитии.
- Ориентация смыслообразующих мотивов работника не на реализацию профессиональной функции, а на удовлетворение исключительно личных, преимущественно эгоистических интересов, не связанных с интересами организации.
- Установки на реализацию деструктивного организационного поведения, сформировавшиеся вследствие того, что осуществление деструктивного поступка ранее не было замечено руководством, и работник не понес за него наказания, либо наказание было слишком мягким, и преимущества от деструктивного поведения оказались более существенными.

8. Для эффективного ограничения распространения деструктивной мотивации необходим комплексный подход, нацеленный на минимизацию влияния ее важнейших предпосылок на макроуровне, а также на устранение

факторов деструктивной мотивации, находящихся непосредственно на мезоуровне, т.е. уровне организации. Ключевыми рекомендациями по ограничению деструктивной мотивации на мезоуровне являются:

- Минимизация конфликта интересов работников и организации за счет подбора персонала, чьи личностные качества максимально коррелируют с целями и ценностями организации, а также выявления и удовлетворения наиболее существенных потребностей сотрудников.
- Повышение справедливости при формировании системы оплаты труда за счет учета индивидуального вклада каждого работника в полученные компанией результаты, а также систематическое разъяснение работникам принципов формирования вознаграждения.
- Создание эффективной системы контроля за деятельностью работников, в том числе руководителей, ограничивающей возможности злоупотреблений служебным положением.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии концепции деструктивной мотивации персонала, прежде всего, в части уточнения понятия деструктивной мотивации, выделения наиболее важных подходов к изучению этого явления, определении и систематизации главных предпосылок и причин его распространения.

Разработанная автором модель деструктивной мотивации, раскрывающая взаимовлияние систематизированных предпосылок и причин макро-, мезо- и микроуровней при детерминации деструктивного поведения персонала позволяет глубже понять социальный механизм воспроизводства деструктивного поведения и может быть использована для дальнейшего развития и дополнения (применительно к концепции деструктивной мотивации и деструктивного поведения) теории социальной деструктивности.

Практическая значимость диссертационного исследования. Модель деструктивной мотивации позволяет учесть весь комплекс основных причин этого

негативного явления при разработке мотивационной политики организации, а также конкретных мероприятий по минимизации ее проявлений.

Выводы и рекомендации диссертации целесообразно использовать в мотивационной работе руководителей организаций и служб персонала, а также при выполнении других важнейших функций по управлению персоналом: подборе сотрудников, разработке систем вознаграждения, обучении и т.д.

Материалы диссертации могут найти применение при разработке специальных учебных курсов: «Социология управления», «Управление персоналом», «Мотивация трудовой деятельности» и др.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационной работы были изложены автором:

- на международных научных конференциях: XX Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2013», (г. Москва, 2013 г.); XXI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2014», (г. Москва, 2014 г.); XXII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2015», (г. Москва, 2015 г.); третьей международной научно-практической интернет-конференции «Мировой опыт и отечественные традиции управления человеческими ресурсами» (г. Москва, 2012 г.); четвертой международной научно-практической интернет-конференции «Мировой опыт и отечественные традиции управления человеческими ресурсами» (г. Москва, 2013 г.); 11-ой международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (г. Москва, 2013 г.); 12-ой международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (г. Москва, 2014 г.); 13-ой международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» (г. Москва, 2015 г.); IV международной научно-практической конференции «Управление социальными инновациями: опыт, проблемы и перспективы» (г. Москва, 2013 г.);

- на всероссийских научных конференциях: IV Всероссийской научной конференции «Россия 2030 глазами молодых ученых» (г. Москва, 2012 г.); V Всероссийской научной конференции «Россия 2030 глазами молодых ученых» (г. Москва, 2013 г.); Всероссийской научно-практической конференции X Ковалевские чтения. «Россия в современном мире: взгляд социолога» (г. Санкт-Петербург, 2015 г.);
- на XIV выездной научно-практической конференции молодых ученых ФГУ МГУ имени М.В. Ломоносова «Актуальные проблемы теории и практики управления» (г. Звенигород, пансионат «Университетский», 2013 г.).

Материалы диссертации использовались автором при проведении занятий в рамках учебных курсов «Основы управления персоналом», «Современные системы мотивации», «Управление организационной культурой», «Персональный менеджмент», «Основы управленческого консультирования» для студентов факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Структура работы. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и структура деструктивной мотивации

В системе управления организацией мотивация персонала занимает одно из важнейших мест, поскольку именно она лежит в основе любой целенаправленной деятельности и организационного поведения работников. На основе критерия соответствия организационного поведения, являющегося результатом мотивации, целям и ценностям организации можно выделить два типа мотивации персонала: конструктивную и деструктивную мотивацию.

В научной литературе и в практической работе по мотивации персонала внимание исследователей обычно концентрируется на определении и использовании факторов конструктивной мотивации, то есть мотивации деятельности, полезной для организации. При этом малоизученными остаются факторы, детерминирующие нежелательное, вредное или даже разрушительное для организации поведение, противоречащее ее целям и ценностям. Причины деструктивной мотивации персонала обычно рассматриваются в общей форме и детально не исследуются. Между тем, именно их выявление, систематизация, детальный анализ и учет в практической работе являются важнейшим условием повышения эффективности деятельности организаций.

Поскольку понятие «деструктивной мотивации» лишь сравнительно недавно вошло в научный оборот и трактуется очень неоднозначно, представляется необходимым уточнение его понимания в рамках данной диссертации.

Вторая часть данной категории – «мотивация» используется сравнительно давно.

Впервые этот термин употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины»²⁰, затем он прочно вошел в обиход специалистов для объяснения поведения человека. За годы исследований мотивации сложилось во многом отличающееся понимание этого феномена среди представителей различных дисциплин, таких как психология, педагогика, социология, управление персоналом, экономика.

В основе расхождений различных подходов к пониманию мотивации персонала лежит их отношение к двум аспектам детерминации поведения и деятельности человека: объективному, отражающему влияние на работника среды, и субъективному, связанному с особенностями восприятия этого влияния индивидом и его психологической активностью.

На основе этих аспектов можно выделить три главных подхода к трактовке понятия «мотивация». В рамках первого подхода мотивация рассматривается синонимично мотивированию, то есть процессу, в ходе которого кто-то или что-то (среда или сам человек) воздействуют на работника и побуждают его к деятельности. К данному подходу относится, например, определение Б.М. Генкина. Он трактует мотивацию как «воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей»²¹. Наиболее универсальным в данном подходе, на наш взгляд, является определение М.Х. Мескона, М. Альбера, Ф. Хедоури, которые характеризуют мотивацию как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации»²².

Второй подход к определению мотивации акцентирует внимание на субъективном механизме детерминации поведения работника. Мотивация анализируется через характеристики сознания и подсознания человека, состояние его потребностей, ценностей, убеждений и установок, детерминирующих его

²⁰ Шопенгауэр А. Избранные произведения. Ростов н/Д: Феникс, 1997. С. 15.

²¹ Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА; ИНФРА-М, 1999. С. 107.

²² Мескон М.Х., М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 360.

поведение. Так, например, В.А. Спивак определяет мотивацию как систему мотивов деятельности и поведения субъекта²³. Коллектив авторов под руководством А.Я. Кибанова определяет мотивацию труда как «внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах, который выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности»²⁴. Этот второй аспект рассматриваемого понятия выражается, как правило, термином «мотивированность» и характеризует внутреннюю готовность индивида к определенному поведению.

Третий подход к определению мотивации включает в себя трактовки этого явления как всего процесса объективной и субъективной детерминации поведения человека в их единстве. Так, О.С. Виханский и А.И. Наумов определяют мотивацию как «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей»²⁵. В рамках этого подхода сформулировано и определение В.П. Пугачева. По его мнению, мотивация – это «результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира человека – прежде всего его потребностей и стимулов, способных удовлетворить эти потребности, а также ситуации, в которой осуществляется восприятие стимула и проявляется активность, направленная на его получение»²⁶.

Проанализировав различные подходы к трактовке понятия мотивация, мы пришли к выводу, что наиболее полно раскрыть сущность деструктивной мотивации позволяет именно третий подход, поскольку в его рамках учитывается единство объективных и субъективных аспектов мотивации, то есть все

²³ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб.: Питер, 2001. С. 70.

²⁴ Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 21.

²⁵ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Высшая школа, 1994. С. 65–66.

²⁶ Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: Гардарики, 2008. С. 12.

многообразии как внешних, так и внутренних причин, детерминирующих организационное поведение работника.

Уточнение понятия деструктивной мотивации подразумевает также конкретизацию понимания деструктивности. Исследования сущности деструктивности, ее характеристик как разрушительного начала, содержатся в работах Г.В.Ф. Гегеля, М. Хайдеггера, Т. Адорно, М. Хоркхаймера, З. Фрейда, К. Юнга, Г. Маркузе, Э. Фромма, С. Шпильрейна и др.²⁷ В соответствии с этимологией этого слова (от лат. «destruction» – разрушение, уничтожение, опустошение), оно связывается с чем-то вредным, наносящим ущерб человеку и обществу²⁸.

Применительно к мотивации персонала деструктивность подразумевает не только реализацию работниками исключительно разрушительной для организации деятельности, но и совершение таких действий или бездействия, которые приводят к **деградации организации**, постепенному ухудшению ее характеристик, снижению эффективности. Разрушение организации в этом случае является высшей точкой процесса деградации.

Деструктивная мотивация персонала имеет определенные характерные черты. Во-первых, она возникает **непреднамеренно**, как незапланированный, отрицательный, побочный эффект от сознательно запланированных действий с заданным результатом, который обычно сосуществует с нейтральным и общим позитивным с точки зрения функционирования системы итогом. Деструктивная мотивация является результатом множественности, неоднозначности и часто непредсказуемости последствий любого из предпринимаемых субъектом управления действий, необходимых для функционирования организационной социальной системы, а также сложности строения организационных систем и их

²⁷ Об истории исследования социальной деструктивности в западной литературе см., например: Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франкфуртской школы: (историко-философский анализ): диссертация... канд. филос. наук: 09.00.03 Екатеринбург, 2007.

²⁸ Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в государстве и обществе: теоретико-методологический аспект // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2014. № 3. С. 5.

многофункциональности. Также важную роль при детерминации деструктивной мотивации имеют личностные характеристики и потребности работника, поскольку именно соотнесение объективной реальности с потребностями человека является непосредственным источником поведения.

Во-вторых, деструктивная мотивация персонала часто носит **латентный характер**, который усложняет выявление данного процесса и борьбу с ним. Процессы деструктивной мотивации существуют практически в любой организации, однако они не всегда бросаются в глаза²⁹. Часто в связи с тем, что работник заинтересован в сохранении своего рабочего места, он предпочитает не проявлять деструктивность в своем поведении открыто. Распознать наличие деструктивной мотивации персонала в организации можно только на основании фиксации видимой разрушительной деятельности или бездействия сотрудников и проведения целенаправленных опросов по данной теме.

В-третьих, персонал, подвергающийся деструктивному мотивированию, реализует, в конечном счете, деятельность, **наносщую ущерб** существованию и функционированию организации.

Выявление данных характерных черт деструктивной мотивации персонала позволяет определить ее как **побуждение работников к осуществлению деятельности или бездействия, которые наносят ущерб организации, являющееся результатом взаимодействия личностных качеств работника, а также факторов внутренней и внешней среды организации.**

Выделяют два основных вида деструктивной мотивации персонала: **демотивацию** и **микropolitическую мотивацию**. Главными критериями для разграничения этих видов деструктивной мотивации является ясность цели, а также степень осознанности, устойчивости во времени, содержательной

²⁹ Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в государственном управлении: теоретико-методологический аспект // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2014. № 3. С. 5.

насыщенности детерминируемой ими деятельности³⁰. Анализ данных видов деструктивной мотивации позволяет глубже раскрыть сущность исследуемого явления.

Несмотря на наличие относительно большого количества научных работ, посвященных **демотивации**, в них, как правило, выделены и систематизированы характеристики поведения демотивированных работников, и отсутствует при этом анализ сущности самого процесса демотивации³¹.

Демотивация непосредственно порождается борьбой мотивов, происходящей в оценочном блоке субъективного механизма мотивации. Специфика этого вида деструктивной мотивации заключается в том, что мотивы конструктивной мотивации подавляются конкурирующими, конфликтными мотивами. Любое ослабление конструктивного мотива обычно означает усиление мотивов-антагонистов, которое в свою очередь имеет следствием демотивацию (рисунок 1).

³⁰ Пугачев В.П. Деструктивная мотивация: определение и причины. Справочник кадровика. 2013. № 11. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/1015/591236/> (дата обращения: 08.11.2015).

³¹ См. например Андреева Т. Почему падают яблоки, или внутренняя демотивация персонала. URL: <http://ecsocman.hse.ru/rubezh/msg/17576567.html> (дата обращения: 08.11.2015); Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Современные исследования социальных проблем (Электронный научный журнал). 2012. № 11 (19). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/demotivatsiya-personala-prichiny-factory-metody-ustraneniya> (дата обращения: 08.11.2015); Бахарев А. Факторы демотивации персонала // HRM.ru [HR-менеджмент]. 08.06.2010. URL: <http://hrm.ru/factory-demotivacii-personala-chast-i> (дата обращения: 08.11.2015).



Рисунок 1. Субъективный механизм мотивации³²

Таким образом, **демотивация** – это такое влияние различных факторов на мотивационную сферу работников при котором происходит торможение или вовсе блокирование действия конструктивных мотивов. Под мотивационной сферой понимается «вся имеющаяся у данного человека совокупность мотивационных образований: мотивов, потребностей и целей, поведенческих паттернов, интересов»³³. Демотивирующее влияние определенных факторов на

³² Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: Гардарики, 2008. С. 104.

³³ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011. С 182.

поведение работника возможно вследствие особенностей мотивационной сферы, прежде всего, ее широты, гибкости, иерархизированности³⁴.

Широта мотивационной сферы отражает разнообразие мотивов, потребностей и целей, которыми обладает индивид.

Гибкость мотивационной сферы заключается в том, что потребности человека могут быть удовлетворены различными способами, чем больше способов удовлетворения потребностей приемлет индивид, тем более гибкой будет считаться его мотивационная сфера.

Иерархизированность мотивационной сферы означает, что различные мотивы и потребности, составляющие мотивационную сферу человека, могут быть сильнее или слабее относительно друг друга, актуализироваться реже или чаще. Таким образом, чем больше уровней мотивов и потребностей, тем более иерархизированной можно считать мотивационную сферу.

Мотивационная сфера сотрудников, обладая всеми перечисленными характеристиками, является сложным объектом воздействия для управленцев. Несовершенство процесса мотивации, существующего в организации, характеристики социальной среды и организационной ситуации, личностные характеристики работника – все это может стать причиной того, «что сотрудник оказывается в ситуации борьбы мотивов, когда конструктивный мотив ослабевает в связи с усилением влияния мотивов-антагонистов»³⁵.

Вторым видом деструктивной мотивации является **микropolitическая мотивация** сотрудников. **Микropolitическая мотивация** – это побуждение работника к активной целенаправленной деятельности, направленной на удовлетворение своих интересов, противоречащих официальным организационным целям. В случаях микropolitической мотивации, как и в

³⁴ Немов Р.С. Психология. Кн. 1. Общие основы психологии. М.: Владос, 2003. С. 466.

³⁵ Нарожная Д.А. Деструктивная мотивация персонала организации: причины явления и возможные пути ограничения. Россия 2030 глазами молодых ученых / Материалы IV Всероссийской научной конференции (Москва, сентябрь–ноябрь 2012 года). Сборник. М.: Научный эксперт, 2013. С. 184.

случаях демотивации, управленческое воздействие руководства через сформированную в организации систему мотивации отсутствует. Микрополитическая мотивация является результатом взаимодействия индивидуальных потребностей и организационных возможностей их удовлетворения, которые обычно не учитываются руководством.

В отличие от демотивации, микрополитическая мотивация предполагает высокую степень активности работника, ориентированную на удовлетворение личных интересов, вступающих в конфликт с целями организации. Данная активность проявляется в наличии микрополитической стратегии, которая включает цели, основные пути и средства их достижения, в том числе различные сценарии, игры и тактики, в которых обычно скрытно реализуется микрополитическая мотивация³⁶. В качестве примера можно привести следующие микрополитические игры: игры сопротивления, игры, конституирующие власть, игры борьбы³⁷.

Опасность микрополитики как особого типа организационного поведения, являющегося результатом микрополитической мотивации, состоит не только в том, что она ведет к отвлечению сил и энергии сотрудника от достижения организационных целей, но также и в подмене самих целей и смысла существования организации. Микрополитика может развиваться как в государственных, так и в коммерческих организациях. Ее невозможно полностью устранить, поскольку каждый человек обладает свободой выбора своих средств и целей деятельности, а индивидуальные интересы никогда целиком не совпадают с интересами организации.

Результатом существования в организации микрополитической мотивации являются такие явления как протекционизм, клиентелизм, клановость, злоупотребления служебным положением, мошенничество, работа с «откатами»,

³⁶ Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: Гардарики, 2008. С. 369–374.

³⁷ См. например, Mintzberg H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

применение коррупционных схем³⁸. Обо всем этом мы чаще слышим в рамках критики деятельности государственной службы. Что касается коммерческих организаций, то наиболее ярко разрушительная сила микрополитической мотивации проявляется в случаях глобальных катастроф компаний, хотя различные проявления микрополитики, такие как протекционизм, клиентелизм, интриги и др., также широко распространены в коммерческих организациях³⁹.

Микрополитическая мотивация, присутствующая в организации, может нанести значительный вред всем уровням организационной системы. Она искажает многие организационные процессы, порождает психологическую нестабильность в коллективе, и в конечном итоге снижает уровень производительности и конкурентоспособность организации.

Подведем **итоги** на основе вышеизложенного в настоящем параграфе:

1. Деструктивная мотивация персонала, несмотря на свою распространенность в современных организациях, остается слабо исследованным явлением. При этом большой негативный потенциал деструктивной мотивации обуславливает необходимость выявления ее важнейших характеристик и причин, на основе которых могут быть разработаны рекомендации по ее ограничению.

2. Основываясь на выявленных характеристиках деструктивной мотивации, ее можно определить как побуждение работников к осуществлению деятельности или бездействия, которые наносят ущерб организации, являющееся

³⁸ Криницын О. Мошенники в компании. Отражении в кривом зеркале // E-xecutive.ru. 10.05.2006. URL: <http://www.e-xecutive.ru/community/magazine/691138-oleg-krinitsyn-moshenniki-v-kompanii-otrazhenie-v-krivom-zerkale?ID=691138> (дата обращения: 08.11.2015).

³⁹ Тарасов А.Н. Психология лжи в бизнесе: Дурная бесконечность. Мотивы, цели, способы и результаты бизнес-мошенничества. Российский и зарубежный опыт. М.: Книжный мир, 2007. Ярким примером такой катастрофы является банкротство американской энергетической компании «Энрон», состоявшееся в 2001 году. Среди причин кризиса и краха компании называют в первую очередь отсутствие эффективной системы внешнего и внутреннего контроля, а также противоречие между интересами менеджеров высшего звена, получающих вознаграждение в процентах от показанной бухгалтерской прибыли, и интересами корпорации в целом. Данный конфликт интересов заставлял менеджмент компании скрывать убытки и завышать доходы. Среди пострадавших от краха компании инвесторы и работники компании. Кризис компании «Энрон» преподнес важный урок всем игрокам мира бизнеса, поскольку показал, к чему может привести микрополитическая мотивация внутри отдельно взятой организации.

результатом взаимодействия личностных качеств работника, а также факторов внутренней и внешней среды организации.

3. Деструктивная мотивация проявляется в двух основных видах: демотивации и микрополитической мотивации. Учет специфики и взаимосвязи этих ее разновидностей позволяет выявить весь спектр факторов, детерминирующих различные формы деструктивного организационного поведения.

Более глубокому анализу деструктивной мотивации персонала способствует использование различных методологических подходов к ее изучению.

1.2. Основные методологические подходы к исследованию деструктивной мотивации в социальных науках

В настоящее время исследования деструктивности в организационной среде и в частности, деструктивной мотивации, отличаются фрагментарностью, дисциплинарной раздробленностью и неравномерностью исследования различных сторон данного феномена, отсутствием концептуального единства исследовательских подходов и разработок.

Эффективная практическая работа по ограничению деструктивной мотивации возможна только при решении задач выявления причин воспроизводства этого негативного феномена и составления модели, отражающей механизм его воздействия на работника. Сложность и многоаспектность деструктивной мотивации персонала обуславливает необходимость применения различных методологических подходов для решения обозначенных задач.

Экономический подход к изучению деструктивной мотивации персонала представлен в экономических концепциях, объясняющих существование деструктивной мотивации в организации. Так, **концепция отчуждения труда К. Маркса** позволяет выявить предпосылки деструктивной мотивации персонала

на уровне экономической подсистемы общества. Маркс рассматривал идеи, касающиеся отчуждения рабочего в своих ранних трудах, включая «Экономико-философские рукописи 1844 года»⁴⁰. Для него отчуждение – это потеря человеком смысла осуществления своей рабочей функции в процессе труда в эпоху капитализма. Он выделял четыре типа отчуждения:

- от процесса труда;
- от продукта труда;
- (рабочего) от своей собственной сущности;
- людей друг от друга.

Вследствие развития машинного производства и соответствующего уровня разделения труда, рабочий превращается в «деталь» огромного машинного механизма. Рабочая сила становится товаром, который продается за заработную плату. К. Маркс утверждает, что в процессе труда рабочий не «развивает свободно свою физическую и духовную энергию, а изнуряет свою физическую природу и разрушает свои духовные силы»⁴¹. Таким образом, работник не испытывает удовлетворение от процесса труда, а использует труд для того, чтобы, получив заработную плату, иметь возможность удовлетворить другие свои потребности.

В результате отчуждения человек не чувствует себя самодостаточной личностью в организации, он воспринимает ее как заведомо враждебную среду⁴². Себя же работники воспринимают либо как ненужных, либо как полностью зависимых существ⁴³.

⁴⁰ Маркс К. Экономико-философские рукописи 1844 года / Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений. Т. 42. URL: <http://www.psylib.org.ua/books/marxk01/txt04.htm> (дата обращения: 02.11.2015).

⁴¹ Маркс К. Указ. соч.

⁴² Дробижева Л.М., Журавлева И.В., Козырева П.М., Позднякова М.Е., Рыжова С.В., Щеголькова Е.Ю. Социальный ресурс реформирующейся России // Россия в глобальных процессах: поиски перспективы / Отв. ред. член-корреспондент РАН М.К. Горшков. М.: Институт социологии РАН, 2008. С. 52–70.

⁴³ Клеман Н. Неформальные практики российских рабочих // Социологические исследования. 2003. № 5. С. 5. URL: http://www.isras.ru/socis_2003_5.html (дата обращения: 02.11.2015).

Концепция отчуждения объясняет существование конфликта интересов работника и организации, являющегося следствием того, что работники лишены собственности на средства производства, исключаются из процесса управления предприятием, их мнение не учитывается при принятии управленческих решений. Острая степень конфликта интересов является одним из важнейших оснований для возникновения и развития деструктивной мотивации персонала.

В рамках экономического подхода концепцию отчуждения в контексте выявления причин деструктивной мотивации существенно дополняет теория «экономического человека», представленная впервые в сочинениях классиков экономической мысли XVIII и XIX веков: А. Смита, Дж. С. Милля, Д. Бентама, Л. Вальраса⁴⁴ и получившая развитие в трудах экономистов XX века: У. Меклинга и К. Бруннера⁴⁵, которые описали экономического человека с помощью модели REMM (Resourceful, Evaluating, Maximizing Man, т.е. изобретательный, оценивающий, максимизирующий человек). Данная модель используется и в большинстве современных экономических теорий при описании действующего субъекта. В соответствии с моделью REMM человек экономический обладает следующими важнейшими характеристиками.

- Воспринимает окружающих акторов исключительно как конкурентов.
- Рационален при принятии решений. Способен к постановке цели, учету издержек при выборе оптимальных средств для ее последовательного достижения.
- Обладает всесторонней информацией о той ситуации, в которой ему предстоит действовать.
- Эгоистичен, стремится исключительно к максимизации своей выгоды.

⁴⁴ См. например, Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007; Милль Дж. С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии. В 3 т. М.: Прогресс, 1980.

⁴⁵ См. например, Meckling W.H. Values and the Choice of the Model of the Individual in the Social Sciences (REMM) // Schweizerische Zeitschrift fuer Volkswirtschaft und Statistik. 1976. No 4. P. 545–560

Использование модели экономического человека при анализе деструктивной мотивации имеет важное значение, поскольку позволяет выявить детерминанты деструктивного организационного поведения, прогнозировать поведение людей в различных организационных ситуациях, в том числе возникающих в связи с трансформациями общества. Современные работники более рациональны, чем прежние поколения, осознают свою уникальность, видят себя как индивидуумы, способные осознанно и критически реагировать на предлагаемые им в рамках существующей в организации системы мотивации стимулы. Очень часто они не просто уходят от работы или работают не достаточно эффективно, но и пытаются с помощью организации сами реализовать свои личные интересы, в том числе такими способами, которые противоречат организационным интересам и целям или вовсе наносят ущерб организации.

Несмотря на широкое распространение и использование исследователями модели экономического человека при трактовке поведения действующего субъекта, она имеет ряд ограничений. Эти ограничения связаны в первую очередь с тем, что принятие человеком решений детерминируемо не только рациональной составляющей его личности, но и различными механизмами психики, которые далеки от рациональности. Эти «полурациональные» механизмы детально проанализированы Д. Канеманом⁴⁶. Он придерживается точки зрения, что субъект, принимающий решение, далеко не всегда может контролировать свое мышление. Человек нередко совершает нерациональные поступки и принимает неверные решения в силу того, что у него имеется две системы мышления. «Медленное» мышление включается, когда мы решаем какую-либо задачу, однако в фоновом режиме постоянно работает «быстрое» мышление – автоматическое, мгновенное, неосознаваемое. Оно оказывает непосредственное влияние на характер конечного принимаемого решения.

⁴⁶ Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. Москва: АСТ, 2015.

Слабым местом концепции экономического человека является также неоправданное сведение всех стратегий поведения человека к стратегии максимизации личной выгоды. Она хотя и является очень распространенной, но не единственной.

Не учитывается также и влияние внешней среды на поведение действующего субъекта. Так, например, существенное значение для выстраивания стратегии поведения имеет коллективный интерес, который является, по сути, фундаментом любой организации. При наличии коллективного интереса действующий субъект чаще использует в своем поведении не чисто эгоистическую стратегию, а комплексную, основанную одновременно на конкуренции и кооперации, а также принципе разделения «свой-чужой», то есть на кооперации со «своими» и конкуренции с «чужими».

Экономический подход к объяснению деструктивности включает в себя также теории экономической депрессии и экономической экспансии⁴⁷. Теория экономической депрессии предполагает, что широкое распространение деструктивной мотивации происходит в периоды спадов и кризисов в экономике. В сложных экономических условиях деструктивная мотивация обусловлена недостаточностью материальных благ, от которой страдает значительная часть населения. Теория экономической экспансии исходит из того, что деструктивная мотивация растет с ростом и развитием экономики, поскольку во время процветания экономические блага становятся более заметными, у работников возрастают потребности и появляются новые желания. В связи с этим работники стремятся либо улучшить свое положение, в том числе и с использованием деструктивных для организации путей достижения своих целей, либо впадают во фрустрацию, осознавая, невозможность получения желаемого образа жизни.

⁴⁷ Анисимова С.Г. Девиантное поведение в контексте экономических теорий // ГЛОБЭКСИ. 2011. URL: www.globecsi.ru/Articles/2011/Anisimova.pdf (дата обращения: 16.12.2015).

Рассмотренные теории являются в известной мере ограниченными для выявления причин деструктивной мотивации персонала. Так, теория депрессии не может объяснить широкое распространение деструктивной мотивации в период экономического процветания, в свою очередь теория экспансии не способна четко определить причины деструктивной мотивации во время экономического спада.

Несмотря на определенные слабости рассмотренных выше концепций, представленный в них экономический подход позволяет выделить важные экономические предпосылки деструктивной мотивации, во многом определяющие характер взаимоотношений работника и организации. Их анализ и учет необходимы для минимизации распространения деструктивной мотивации в организации.

Расширить понимание причин воспроизводства деструктивной мотивации позволяет **психологический подход**. Он основывается на выявлении тех специфических личностных характеристик работника, которые обуславливают возможность осуществления им деструктивной деятельности в организации. Авторы, придерживающиеся психологического подхода к деструктивной мотивации, в качестве важнейших причин этого явления, выделяют определенные патологические отклонения личности, такие как болезненная обидчивость, злопамятность, высокая тревожность, комплекс неполноценности и т.п.

Психологический подход является в известной мере ограниченным, поскольку позволяет выделить лишь личностные черты работника, являющиеся предпосылками деструктивной мотивации. Однако сами эти предпосылки формируются и проявляются в определенных социальных условиях. Психологический подход не учитывает влияние окружающей среды и ситуации на поведение человека. И все же его использование необходимо при анализе деструктивной мотивации, поскольку именно на уровне личности происходит окончательное принятие решения о том, какое поведение сотрудник будет реализовывать под влиянием факторов окружающей его среды.

Ограниченность экономического и психологического подходов к исследованию деструктивной мотивации позволяет преодолеть социологическая наука. Она дает возможность провести анализ проблемы деструктивной мотивации персонала с позиции общесистемных механизмов функционирования социума. Основы этого подхода были заложены в работах Э. Дюркгейма и Р. Мертона.

Одной из наиболее значимых концепций применительно к изучению сущности и причин деструктивной мотивации персонала является **концепция аномии Э. Дюркгейма**. По мнению Дюркгейма, понятие аномии характеризует такой период в развитии общества, когда отсутствуют четкие правила и нормы поведения индивидов. Это происходит вследствие того, что старая иерархия ценностей, регулирующих общественные отношения, разрушается, а новая еще не успела сложиться⁴⁸. Аномия по Дюркгейму имеет место, как в ситуациях болезненного трансформационного кризиса, так и в период благоприятных, но слишком внезапных социальных преобразований. Аномия характеризуется расшатыванием основополагающих ценностей, рассогласованностью моральных норм и идеалов, смешением законного и незаконного⁴⁹. Общество оказывается временно неспособным осуществлять контроль над деятельностью индивидов, поскольку в нем отсутствуют организованные группы, которые бы направляли общественную жизнь. Все это порождает моральную неустойчивость отдельных индивидов и высокий уровень деструктивной мотивации. Деструктивная мотивация персонала является следствием аномии социокультурной системы общества, обусловленной особенностями экономической и политической организации жизни индивидов.

Концепция аномии получила свое развитие в рамках **учения о функциях и дисфункциях социальных систем Р. Мертона**, основоположника структурно-

⁴⁸ Дюркгейм Э. Самоубийство. Социологический этюд / Изд. подгот. Вал.А. Луковым. Спб.: Союз, 1998. С. 294–296.

⁴⁹ Дюркгейм Э. Социология: ее предмет, метод, предназначение. М.: Канон, 1995. С. 331.

функционального направления в социологии. Наиболее важными Мертон считал два элемента социальной структуры. Первый элемент «состоит из определенных культурой целей, намерений и интересов, выступающих в качестве законных целей всего общества или же для его отдельных слоев», второй – «определяет, регулирует и контролирует приемлемые способы достижения этих целей»⁵⁰. Таким образом, по Мертону, аномия – это «результат конфликта между разными элементами ценностно-нормативной системы общества, между культурно предписанными всеобщими целями и законными, институциональными средствами их достижения»⁵¹. Состояние аномии, при котором «индивид ассимилирует цели без равнозначного усвоения институциональных норм, регулирующих пути и средства их достижения»⁵², порождает распространение факторов деструктивной мотивации, высокий уровень восприимчивости их индивидами. Следствием этого становится рост разнообразного отклоняющегося поведения⁵³.

По мнению отечественных ученых Н.К. Серова, Е.М. Бабосова, С.Г. Кара-Мурзы и др. современное российское общество находится в состоянии аномии⁵⁴. При этом специфика аномии нашего общества оценивается исследователями по-разному. Так, одна группа социологов и политологов считает, что состояние аномии в России – это издержки переходного периода, свойственные всем обществам, находящимся в процессе трансформации политического строя и социально-экономического уклада⁵⁵. Другая группа ученых полагает, что аномия

⁵⁰ Мертон Р.К. Социальная теория и социальная структура // Социологические исследования. 1992. № 2(4). С. 118–119.

⁵¹ Мертон Р.К. Социальная структура и аномия // Социология преступности (современные буржуазные теории). М.: Прогресс, 1996. С. 299–313.

⁵² Мертон Р.К. Социальная структура и аномия // Социологические исследования. 1992. № 3. С. 110.

⁵³ Кравченко С.А. «Нормальная аномия»: контуры концепции // Социологические исследования. 2014. № 8. С. 3–10.

⁵⁴ Кара-Мурза С.Г. Аномия в России: причины и проявления. М.: Научный эксперт, 2013. С. 54.

⁵⁵ Заславская Т.И. Современное российское общество: социальный механизм трансформации. М.: Дело, 2004.

в России – это не временное явление, а свидетельство необратимых негативных процессов в обществе, ведущих к его неотвратимой деградации⁵⁶.

Несмотря на определенные различия в оценке аномии российского общества, учет специфики этого явления позволяет выявить социальные факторы, являющиеся предпосылками деструктивной мотивации на уровне общественной системы⁵⁷.

Глубже понять влияние характеристик общественной системы и, в частности, ее культурной подсистемы, на формирование деструктивной мотивации, позволяет **теория социокультурной динамики**⁵⁸, разработанная российско-американским социологом и культурологом **П.А. Сорокиным**. В рамках данной теории история рассматривается как процесс динамического чередования трех типов социокультурных суперсистем: идеациональной, идеалистической и чувственной. Переход от одной системы к другой обусловлен исчерпанностью ценностей, которые служат фундаментом любой культуры. Смена культурных систем порождает и изменение потребностей работников, влияет на их отношение к труду и организации, их организационное поведение. Таким образом, изменение мотивации и, в частности, широкое распространение деструктивной мотивации, обусловлено, в том числе, и особенностями существующей в настоящее время культурной системы.

Трансформация мотивации труда работников в ходе смены культурных систем анализируется в фундаментальном труде ленинградских социологов под руководством А.Г. Здравомыслова и В.А. Ядова «Человек и его работа в СССР и после»⁵⁹. В этом исследовании убедительно показано влияние радикально

⁵⁶ Бабосов Е. М. Катастрофа как объект социологического анализа // Социс. 1998. № 4. С. 19–25.

⁵⁷ Девиантное поведение в современной России: алкоголь, наркотики, молодежный экстремизм (концепции и исследования) / Т.А. Хагуров, М.Е. Позднякова, В.Н. Ракачев, Л.Н. Рыбакова, Т.В. Чекинева, А.П. Резник, С.Ю. Любин, Е.А. Войнова, Н.В. Мелешко, Н.Е. Хагурова. М.: Институт социологии РАН, 2014. С. 6–11.

⁵⁸ Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество // Общ. ред., сост. и предисл. А.Ю. Союмонов: пер. с англ. С.А. Сидоренко. М.: Политиздат, 1992. С. 425–504.

⁵⁹ Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003.

изменившихся в 90-е годы социально-экономических и иных условий жизни на отношение работников к труду. После распада СССР произошло резкое ухудшение условий труда работников, социальных гарантий занятости и т.д.⁶⁰. Эти тенденции во многом сохраняются и сегодня, что оказывает прямое влияние на детерминацию деструктивной мотивации персонала на уровне всей общественной системы.

Большое значение для выявления предпосылок деструктивной мотивации персонала имеет **теория социального конфликта**, изложенная в работах Р. Дарендорфа, Л. Козера, К. Боулдинга⁶¹.

Концепция социального конфликта исходит из того, что основной причиной социальных конфликтов являются социальные противоречия, существующие в том или ином виде во всех типах обществ на протяжении всей истории человечества. Социальные конфликты являются причиной гипертрофированного роста деструктивности в обществе и, в частности, распространения деструктивной мотивации персонала в организациях.

Существующие в современной России глубокие социальные противоречия, приводящие к конфликтам на разных уровнях социальной системы, являются следствием кардинальных и резких трансформаций российского общества, произошедших в 90-ые годы⁶².

Выявление источников этих социальных противоречий позволяет определить важнейшие, наиболее глубокие причины деструктивной мотивации персонала.

Проанализировав основные подходы к исследованию деструктивной мотивации, представленные в различных науках, можно сделать следующие **выводы**:

⁶⁰ Там же.

⁶¹ См. например, Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. С. 143–144. URL: www.ecsocman.hse.ru/data/968/645/1216/019_darendorf.pdf (дата обращения: 20.10.2014).

⁶² Романович Н.А. Демократические ценности и свобода «по-русски» // Социологические исследования. 2002. № 8. С. 36.

1. Комплексное использование экономического, психологического и социологического подходов к анализу сущности деструктивной мотивации позволяет выявить ее причины, как на социальном уровне, включающем внешнюю и внутреннюю среду организации, так и на личностном уровне.

2. В центре экономического подхода находится выявление предпосылок деструктивной мотивации, являющихся как результатом несовершенства экономической подсистемы общества, так и следствием стратегии экономически рационального поведения работников.

3. Психологический подход к деструктивной мотивации позволяет рассмотреть весь комплекс личностных характеристик работников, являющихся причинами распространения деструктивной мотивации.

4. Применение социологического подхода к исследованию деструктивной мотивации позволяет выявить важнейшие социальные причины распространения данного явления, порождаемые, прежде всего, несовершенством социальной организации, состоянием аномии и резкого ослабления социального контроля.

Практическим проявлением деструктивной мотивации является деструктивное организационное поведение.

1.3. Деструктивное организационное поведение как результат деструктивной мотивации персонала

Хотя, как уже отмечалось, само понятие деструктивной мотивации является слабо разработанным в научной литературе, последствия данного явления, выраженные в конкретных видах деструктивного организационного поведения, исследуются уже давно и весьма активно.

Деструктивное организационное поведение представляет собой «выход работника за пределы статусно-ролевых предписаний, дисциплинарных рамок

трудового процесса»⁶³. Ключевой характеристикой деструктивного организационного поведения являются негативные последствия либо для конкретных членов организации, отделов, бизнес-процессов, либо для всей организационной системы в целом, либо для стейкхолдеров организации, таких как: клиенты, поставщики, заказчики. Деструктивное организационное поведение может поставить под угрозу стабильность организации в целом⁶⁴.

Существуют различные виды деструктивного организационного поведения: абсентеизм, внутреннее увольнение, распускание слухов, саботаж, воровство, вербальные оскорбления, сниженная трудовая активность (она выражается в уклонении от работы, ориентации на занятие собственными делами) и т.д.

Многообразие видов деструктивного организационного поведения, а также целей его исследования, способствуют возникновению большого количества различных подходов к их упорядочению. Так, А.М. Лялин выделяет следующие виды деструктивного организационного поведения:

- агрессивное поведение;
- нарциссическое (эгоцентрическое) поведение;
- ригидное поведение;
- неэтичное поведение;
- психически обусловленное деструктивное поведение (вследствие синдрома дефицита внимания, гиперактивности, тревожности, депрессии, нервного истощения и т.п.)⁶⁵.

В данной классификации различные виды деструктивного поведения выделены сразу по двум основаниями: как по способу выражения конкретного деструктивного поведения (агрессивное, нарциссическое, ригидное, неэтичное),

⁶³ Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. В.А. Ядов, СПб.: Наука, 2006. С. 47–48.

⁶⁴ Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C. Toward and integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective // International journal of selection and assessment. 2002. No 10. P. 36–50.

⁶⁵ Лялин А.М. Теория менеджмента. СПб.: Питер, 2009. С. 142.

так и по источникам данного поведения (обусловленное психическими отклонениями поведение).

Еще одна классификация видов деструктивного поведения представлена в коллективной монографии под редакцией П.А. Златина⁶⁶:

- противоправное поведение, характеризующееся тем, что работник совершает поступки, нарушающие закон;
- административно-управленческое поведение, в том числе рестрикционизм (сознательное ограничение выработки или замедление темпов работы как способ защиты группы от повышения нормы, снижения расценок, сокращение персонала и т.п.) и прямое невыполнение своих обязанностей;
- дисфункциональное поведение (профессиональная некомпетентность);
- индивидуально-целевое поведение, носящее крайне эгоистический характер, направленное на реализацию сугубо личных интересов;
- групповой эгоизм работников, ставящих свои групповые интересы выше интересов других групп (отделов, филиалов);
- имитационное поведение как подражание деятельности окружающих людей;
- псевдоактивность – создание впечатления повышенной загруженности различными обязанностями;
- виды группового и индивидуального поведения, связанные с сохранением консервативных привычек и традиций, которые в той или иной мере сдерживают инициативу, творчество, новаторство;
- девиантное поведение, связанное с реализацией асоциальных привычек и склонностей, а также с отклонением от принятых в обществе нравственных норм.

⁶⁶ Социология и психология труда. Часть 1. / Под ред. П.А. Златина. М.: МГИУ, 2008. С. 323.

Данная классификация видов деструктивного организационного поведения, является, на наш взгляд более полной, чем классификация А.М. Лялина. Однако она не систематизирует виды деструктивного поведения исходя из их причинной обусловленности.

Н. Дряхлов и А. Кравченко предлагают рассматривать различные проявления деструктивного поведения в форме моделей⁶⁷. Выделяемые ими модели деструктивного поведения следующие: конформизм в коллективе; афункциональные формы поведения; консервативное поведение; имитационное поведение; преступное поведение; криминогенные формы поведения; административно-управленческое злоупотребление; дезорганизационные формы управленческого поведения.

Конформизм в коллективе в условиях рынка часто возникает под влиянием высокого уровня безработицы и экономической нестабильности. Работник, внутренне не соглашаясь с принятыми в организации целями деятельности и нормами поведения, внешне демонстрирует лояльность к ним, поскольку боится потерять свое рабочее место. Такой тип поведения характеризуется непредсказуемостью, непрофессиональным и безответственным подходом к выполнению своей работы.

Афункциональные формы поведения подразумевают некачественное выполнение работником своей трудовой функции. Такое поведение является следствием некомпетентности работника, его несоответствия занимаемой должности. Оно приводит к снижению общей эффективности работы коллектива и организации, препятствует использованию преимуществ совместной работы.

Консервативное поведение характеризуется тем, что работник ведет себя пассивно, инерционно, не проявляет заинтересованности в повышении

⁶⁷ Социология труда: учебник /Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1993.

результатов труда, использует устаревшие и неактуальные техники и технологии работы.

Имитационное поведение представляет собой псевдоактивность работников, при помощи которой, камуфлируется деятельность по достижению эгоистических целей, противоречащих целям организации. Данное поведение характерно при реализации работниками микрополитических тактик.

Преступные формы поведения – воровство, мошенничество и другие уголовно преследуемые деяния мелкого масштаба.

Криминогенные формы поведения представляют собой преступления, хищения ценностей, разграбление предприятия и другие подобные действия.

Административно-управленческое деструктивное поведение – злоупотребление руководителями своими правами и полномочиями в личных целях, некомпетентное управление, неэффективное выполнение своих обязанностей.

Дезорганизационные формы управленческого поведения проявляются в его несоответствии ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества.

Зарубежные авторы также активно исследуют различные формы деструктивного поведения в организации. Так, П.Е. Спектор, С. Фокс и Т. Домагальски⁶⁸ объединяют различные виды деструктивного организационного поведения в следующие группы:

- агрессивное поведение по отношению к коллегам по работе;
- некачественное выполнение своих должностных обязанностей;
- саботаж: в том числе поломка собственности организации;
- воровство;
- абсентеизм, выражающийся в опоздании, умышленном увеличении перерывов и т.д.

перерывов и т.д.

⁶⁸ Spector, P.E., Fox, S. and Domagalski, T. Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior. In: Kelloway, E.K., Barling, J. and Hurrell, J. (eds), Handbook of Workplace Violence. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. pp. 29–46.

С. Башир, М. Насир, С. Кайям⁶⁹ предлагают классифицировать деструктивное поведение в зависимости от того уровня, на котором будут проявляться его негативные последствия. Так, в организации последствия деструктивного поведения могут проявляться на двух основных уровнях:

- межличностном – к нему относятся виды деструктивного поведения, наносящие вред конкретным сотрудникам, работающим в организации. Это, например, агрессия, оскорбления, распускание слухов и т.д.;
- организационном – к этому уровню относятся виды деструктивного поведения, наносящие вред всей организации, например, абсентеизм, саботаж, воровство и т.д.

Все рассмотренные выше классификации упорядочивают многообразие видов деструктивного организационного поведения по различным основаниям, критериям. Однако они страдают односторонностью, что ограничивает возможности их практического использования. Для всестороннего анализа данного явления, на наш взгляд, необходимо составление более универсальной, общей классификации, объединяющей различные подходы. Такая классификация многообразных видов деструктивного организационного поведения может быть построена при их группировке по следующим **основаниям**.

1) По конечной направленности негативных последствий деструктивного поведения:

- несущее негативные последствия для отдельных членов организации, групп, отделов (агрессия, сплетни, оскорбления и т.д.);
- несущее негативные последствия для всей организации в целом (воровство, саботаж, мошенничество и т.д.);
- несущее негативные последствия для внешней среды и различных групп стейкхолдеров (заказчиков, поставщиков, клиентов и т.д.).

⁶⁹ Bashir S., Nasir M., Qayyum S., Bashir A. Dimensionality of counterproductive work behaviors in public sector organizations of Pakistan // Public Organization Review. 2012. No 12. pp. 357–366.

2) По уровню тяжести нарушения:

- деструктивные формы поведения, нарушающие социальные нормы и предписания (сплетни, оскорбления и т.д.);
- деструктивные формы поведения, нарушающие дисциплинарные предписания (опоздания, некачественное выполнение заданий, прогулы и т.д.);
- деструктивные формы поведения, нарушающие административные предписания (мелкое хищение, уничтожение или повреждение имущества и т.д.);
- деструктивные формы поведения, нарушающие уголовные предписания (мошенничество, воровство и т.д.).

3) По причинам возникновения деструктивного поведения:

- обусловленное личностными характеристиками работника;
- обусловленное характеристиками общественной среды;
- обусловленное организационными особенностями, процессами и явлениями;
- обусловленное особенностями непосредственно выполняемой работы.

Предложенная классификация позволит наиболее полно описать весь спектр различных видов деструктивного поведения работников и выявить их причины, исходя из специфики того или иного вида деструктивного организационного поведения.

Итак, подведем итоги анализа различных форм деструктивного организационного поведения.

1. В современных организациях присутствуют различные виды деструктивного поведения, наносящие им ущерб разной степени тяжести. Все многообразие деструктивного организационного поведения может быть упорядочено при помощи различных классификаций, учитывающих те или иные его характеристики.

2. Составление общей классификации различных видов деструктивного организационного поведения позволяет полнее отразить их особенности, более детально и дифференцированно проанализировать их причины, что способствует повышению эффективности борьбы с деструктивной мотивацией.

Необходимым условием эффективной борьбы с деструктивной мотивацией персонала является определение ее важнейших причин, а также разработка на их основе общей модели воспроизводства данного негативного феномена, позволяющей глубже понять его природу и разработать комплекс взаимосвязанных мер по его устранению и (или) ограничению.

ГЛАВА 2. ПРИЧИНЫ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Особенности внешней среды организации

Внешняя среда организации является одним из центральных понятий социологии управления, которое характеризует всю «совокупность внешних факторов, влияющих на процессы жизнедеятельности организации»⁷⁰. В широком смысле она включает в себя комплекс экономических, политико-правовых, социальных и духовных условий развития общества, определяющих общие векторы организационной динамики, организационного функционирования и развития⁷¹. Необходимость исследования предпосылок деструктивной мотивации персонала во внешней среде организации обусловлена принципом институционального изоморфизма⁷². В соответствии с этим принципом сущностные характеристики общества, являясь общими социальными условиями трудовой деятельности, детерминируют специфические социальные условия трудовой деятельности в конкретных организациях.

Для описания особенностей внешней среды, оказывающих влияние на распространение деструктивной мотивации, мы используем термин «предпосылки». Введение этого понятия обусловлено тем, что причины – это факторы, оказывающие непосредственное воздействие на поведение людей. В то время как вызывающие их, предпосылки – это преимущественно косвенные детерминанты поведения. Хотя, следует отметить, что грани между этими понятиями во многом относительны, условны, в определенных ситуациях предпосылки могут превращаться в причины и наоборот.

⁷⁰ Щербина В.В. Социальные теории организации. Словарь. М.: Инфра-М, 2000. С. 28.

⁷¹ Корниенко Е.В. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества: системный анализ современных тенденций. Монография. Таганрог: РГСУ; Издатель А.Н. Ступин, 2012. С. 14.

⁷² DiMaggio P., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. 1983. No 48(2). P. 147–160.

На уровне всего общества как социальной системы, предпосылки воспроизводства деструктивной мотивации персонала можно выделить в четырех важнейших сферах общественной жизни: **политико-правовой, экономической, социальной и духовной.**

Характеристики выделенных сфер общества, например, особенности законодательства страны, формы собственности, закрепленные в Конституции, и др., влияют на тип организационной структуры, формы внутриорганизационных взаимодействий, организацию труда, формы корпоративной культуры и т.д. То есть определяют, какой будет организация, существующая в конкретном обществе на определенном отрезке его исторического развития. Помимо этого, в рамках данных сфер вырабатываются также общественные ценности, нормы, модели поведения, которые оказывают влияние на личность работника.

В связи с этим определение предпосылок деструктивной мотивации на уровне внешней среды организации является необходимым условием выявления наиболее глубоких социальных детерминант деструктивной мотивации.

Остановимся более подробно на анализе каждой группы предпосылок деструктивной мотивации на уровне внешней среды организации. Первая группа предпосылок представляет собой характеристики **политико-правовой сферы общества.** Политика государства и обеспечивающие ее правовые нормы призваны реализовывать потребности общества, а также интересы составляющих его социальных групп.

Функции политики включают в себя «поддержание и укрепление целостности общества; разработку целей всего общества и составляющих его коллективных субъектов; распределение дефицитных ценностей и благ; предотвращение и регулирование групповых конфликтов, защиту и обеспечение прав личности» и др.⁷³ Реализации общих функций политики подчинена

⁷³ Пугачев В.П., Соловьев А.И. Введение в политологию: Учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев, А.И. Соловьев. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Аспект Пресс, 2004. С. 21.

деятельность ее подсистем: институциональной (организации, учреждения), нормативной (нормы правовые и моральные, политические традиции и т.п.), функциональной (формы и направления политической деятельности, способ и методы осуществления власти), коммуникативной (объединяющие связи, формы взаимодействия, например, между партиями и государством, между политической и экономической подсистемами), идеологической (взгляды)⁷⁴.

В России политико-правовая подсистема общества пока далека от совершенства, предполагающего высокий уровень гармонизации интересов различных социальных групп. Ряд ее особенностей является предпосылками деструктивной мотивации, поскольку оказывает негативное влияние на существование организаций, тормозит их развитие, повышает уровень конфликтности взаимоотношений между работником и организацией.

Важнейшими предпосылками деструктивной мотивации являются следующие **характеристики политико-правовой подсистемы общества.**

- *Принятие политических и государственных решений, ущемляющих интересы больших социальных групп работающего населения.*

Сегодня очевидно, что многие принимаемые властью решения являются неэффективными или даже непосредственно ущемляющими интересы граждан. Этому, в частности способствует то, что принятие государственных решений в настоящее время носит во многом теневой, непубличный характер, а также отсутствие в нашей стране эффективного законодательно закрепленного механизма персональной ответственности политиков и чиновников за качество жизни населения⁷⁵. В стране существует высочайший уровень социального неравенства, создающий высокий конфликтный потенциал, являющийся, в свою очередь, важнейшей предпосылкой деструктивной мотивации.

⁷⁴ Видяпина В.И. Бакалавр экономики (Хрестоматия). М.: Триада, 1999. С. 46.

⁷⁵ Девиантность в обществе потребления: коллективная монография / Под ред. Я.И. Гилинского и Т.В. Шипуновой. Спб.: Издательский Дом «Алеф-Пресс», 2012. С. 151.

• *Недостаточный учет в государственной политике интересов бизнеса, сложность его существования, побуждающие многих руководителей организаций к нарушению закона, нецивилизованным формам хозяйствования, слабому учету запросов работников, игнорированию их прав.* В настоящее время функционирование коммерческих и других организаций в России осложняется целым рядом факторов, важнейшие из которых бюрократизация⁷⁶ (необходимость сбора большого количества документов и длительность рассмотрения различных вопросов) и коррупция⁷⁷. Так, например, по итогам 2014 года в рейтинге коррупции, составляемом Transparency International⁷⁸, Россия оказалась на 136 месте в одном ряду с Нигерией, Ливаном, Киргизией, Ираном и Камеруном. Особая значимость данного показателя обуславливается тем, что он основан на опросах самих представителей бизнеса и свидетельствует об их восприятии существующего уровня коррупции. Место России в рейтинге коррупции остается практически неизменным на протяжении нескольких лет. И хотя предпринимаются определенные попытки по борьбе с коррупцией, в целом они не приносят ожидаемого результата. Многие крупные коррупционные преступления не расследуются или по ним выносятся не соответствующие их масштабам приговоры⁷⁹. Международное антикоррупционное сотрудничество «заморожено», декларирование конфликта интересов не находит адекватного институционального закрепления и т.п.

Из-за этих и других трудностей ведения бизнеса руководители организаций часто заняты борьбой за выживание в агрессивной среде, а не установлением баланса интересов с сотрудниками. Кроме того,

⁷⁶ Шохина Е. Бюрократия отпугивает потенциальных бизнесменов // Expert Online. 28.06.2014. URL: <http://expert.ru/2014/06/28/byurokratiya-otpugivaet-potentsialnyih-biznesmenov/> (дата обращения 19.11.2015).

⁷⁷ См. например, Пугачев В.П. Теневые деструктивные институты в государственном управлении современной России // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2012. №2. С. 16–34.; Нисневич Ю.А. Аудит политической системы посткоммунистической России. М.: Материк, 2007.

⁷⁸ Индекс восприятия коррупции-2014: оценка России упала на один балл // Трансперенси Интернейшнл Россия. 03.12.2014. URL: <http://transparency.org.ru/> (дата обращения 19.11.2015).

⁷⁹ Петелин Г. Прокурорам придется проверят УДО Васильевой // Газета.ру. 01.09.2015. URL: <http://www.gazeta.ru/social/2015/09/01/7733615.shtml> (дата обращения 19.11.2015).

предпринимательский слой у нас в стране во многом формировался из представителей комсомольско-партийной номенклатуры и разного рода мошенников, отличающихся эгоизмом и жадностью быстрого обогащения. При таком положении дел работники, их интересы и потребности очень часто игнорируются или недостаточно учитываются работодателями, что приводит к распространению деструктивной мотивации персонала.

- *Несовершенство трудового законодательства.* Новый трудовой кодекс, с которым Россия вступила в XXI век, был введен в действие с 1 февраля 2002 года. Ему присущи многие достоинства, связанные в первую очередь с введением многих новшеств, по сравнению с прежним трудовым законодательством, расширяющих права работников⁸⁰.

Однако он обладает и рядом недостатков, выступающих предпосылками деструктивной мотивации. В их числе: во-первых, сложность исполнения на практике содержащихся в Кодексе положений. Это обусловлено его эклектичным характером. Многие нормы отличаются неопределенностью и неоднозначностью в применении. В связи с этим юристы вынуждены самостоятельно толковать их. Работодатели пользуются этой слабой стороной действующего Трудового кодекса и в случае возникновения спорных ситуаций с работником трактуют нормы не в пользу последних.

Во-вторых, важным недостатком существующего трудового кодекса являются неточные формулировки положений о локальных трудовых актах, принимаемых работодателем, которым посвящена статья 8 ТК РФ. Значимость этого недостатка обуславливается тем, что одним из приоритетных интересов работников является определение границ власти работодателя с целью недопущения возможности злоупотребления ею. Так, например, в этой статье говорится о том, что работодатель принимает акты о труде «в пределах своей

⁸⁰ Филиппова М.В., Хохлов Е.Б. Достоинства и недостатки Трудового кодекса РФ: краткий обзор. URL: www.ippnou.ru/print/000549/ (дата обращения: 03.11.2014).

компетенции», однако никак не определяется место этих актов в иерархии других источников права и, прежде всего, их соотношение с коллективным и трудовым договорами и т.п. Возможно, также имеет смысл указать круг нормативных источников, которые должен создать работодатель, сформулировать те требования, которым должны отвечать эти акты, указать основания (помимо возникающей при их применении угрозы для жизни и здоровья работника), при наличии которых работник освобождается от обязанности исполнять акты управления. Более детальная проработка данной статьи ТК РФ позволит вывести отношения между работником и работодателем на новый уровень и существенно снизить вероятность возникновения деструктивной мотивации персонала за счет злоупотреблений властью.

В-третьих, санкции за нарушение работодателями норм трудового права являются недостаточно жесткими. Штрафы за совершение правонарушений в сфере трудовых отношений были увеличены при вступлении в силу поправок в Кодекс об Административных правонарушениях РФ с 1 января 2015 года, однако, их размер все еще не является достаточным для того, чтобы останавливать работодателей от ущемлений прав работников⁸¹.

Таким образом, все выделенные недостатки политико-правовой подсистемы общества являются предпосылками воспроизводства деструктивной мотивации персонала в организации.

Вторая группа предпосылок деструктивной мотивации на уровне внешней среды организации относится к **экономической сфере общества**. Тип экономической системы, обуславливающий существующие в обществе принципы экономических отношений, а также ее (системы) важнейшие характеристики лежат в основе формирования структуры организаций и интересов собственников, администрации и наемных работников.

⁸¹ Гусев А. Ответственность за нарушение трудового законодательства и законодательства об охране труда с 01.01.2015 // Клерк.ру. 29.12.2014. URL: <http://www.klerk.ru/law/articles/407138/> (дата обращения 19.11.2015).

Современная экономическая система России сформировалась в ходе реформ 1990-х годов, которые определили ее важнейшие характеристики. При этом сложившаяся экономическая система отличается не только от командной экономической системы, существовавшей в Советском союзе, но и от того образца, который изначально провозглашался реформаторами⁸². **Предпосылками воспроизводства деструктивной мотивации персонала являются ее следующие характеристики.**

- *Общее состояние спада в экономике.* Существование и функционирование организаций, состояние их мотивационных систем находятся в прямой зависимости от стадии экономического цикла⁸³. Экономический спад и кризис, ставя под угрозу существование организаций, вынуждают руководителей снижать издержки. В ходе этого процесса происходит урезание в первую очередь бюджета на персонал, ухудшение условий труда, прямое сокращение зарплат. Все эти действия становятся причинами распространения деструктивной мотивации персонала.

Состояние экономики России в настоящее время определяется экспертами как неутешительное. Экономический спад наблюдался на протяжении всего 2014⁸⁴ года и усилился в 2015 году под влиянием падения цен на нефть и антироссийских санкций⁸⁵. В настоящее время экономика России характеризуется оттоком капитала и инвестиций, ростом инфляции и замедлением темпов производства⁸⁶. Все эти факторы усложняют существование организаций, не позволяют руководителям создавать благоприятную среду для взаимодействия с

⁸² Явлинский Г.А. Экономическая система современной России и вопросы экономической политики // Яблоко [Официальный сайт]. URL: http://www.yabloko.ru/Publ/2003/2003_04/030422_yavlinsky_lek1.html (дата обращения: 24.03.14).

⁸³ Дынкин А.А. Есть ли у России шанс в глобальной экономике // Pro et contra. 2002. Т. 7. № 2. С. 45.

⁸⁴ Бикбов А. Российский экономический кризис: антирекорды 2014 года в графиках // РБК. 29.12.2014. URL: <http://www.rbc.ru/photoreport/29/12/2014/549df5479a794792e5567938> (дата обращения: 20.11.15).

⁸⁵ Тихонова Н.Е. Влияние антироссийских санкций на повседневную жизнь граждан // Российское общество и вызовы времени. Книга первая / М.К. Горшков [и др.]; под ред. Горшкова М.К., Петухова В.В.; Институт социологии РАН. М.: Весь Мир, 2015. С. 77–99.

⁸⁶ Зыкова Т. В России ускорились темпы снижения зарплаты // Российская газета. 28.10.2015. URL: <http://www.rg.ru/2015/10/28/otchet-site-anons.html> (дата обращения: 20.11.15).

работниками и полноценного учета их интересов и потребностей. Что, в свою очередь, порождает деструктивную мотивацию.

- *Некорректно проведенная в 1990-ые годы приватизация.* Процесс разгосударствления собственности формально имеет своей целью стимулирование предпринимательства для его развития и роста производительности труда. Однако процесс передачи государственного имущества Российской Федерации в частную собственность, который осуществляется в России с начала 1990-х годов, носит противоречивый характер⁸⁷ и подвергается резкой критике по ряду причин. Во-первых, новые обладатели собственности получили ее преимущественно за счет личных связей и неформальных отношений с высшими политиками и чиновниками и их родственниками, а также за взятки и разного рода услуги. Следствием этого явилось слишком сильное и несправедливое экономическое расслоение населения России и формирование слоя олигархов. Во-вторых, передача собственности в основном далеким от производства, некомпетентным в вопросах управления людям с сомнительными этическими качествами не способствовала формированию у новых хозяев высокого уровня ответственности и заинтересованности в эффективном ее использовании. В-третьих, приватизация сопровождалась масштабной коррупцией.

В результате всего этого, большая часть населения России негативно относится к итогам приватизации: около 80% россиян считают ее нелегитимной и выступают за полный или частичный пересмотр ее итогов⁸⁸. Приватизация, проведенная в сложной экономической и политической ситуации, без должной подготовки, стала одним из факторов роста неравенства и напряженности в обществе и как, следствие, предпосылкой распространения деструктивной мотивации персонала в организациях.

⁸⁷ Бойков В.Э. Россия: десять лет реформирования // Социологические исследования. 2001. №7. С. 30–36.

⁸⁸ Капелюшников Р. Собственность без легитимности? URL: www.polit.ru/article/2008/03/27/sobstv/ (дата обращения: 03.11.2014. 20:09).

- *Высокий уровень налоговой нагрузки на бизнес.* Государство использует налоговую систему как один из важнейших инструментов управления экономикой. От того, насколько она соответствует стадии экономического цикла и возможностям налогоплательщиков, зависит эффективное функционирование всего народного хозяйства и отдельных предприятий. Современная налоговая система России подвергается острой критике, особенно со стороны представителей мелкого и среднего бизнеса.

На протяжении последних лет налоговая нагрузка на бизнес в России постоянно увеличивается⁸⁹. В среднем по стране на 2013 год она составляла 54% и по этому показателю Россия заняла 56-е место в рейтинге качества налоговой системы, составленного Всемирным банком⁹⁰, оказавшись выше медианы. При этом становится все более очевидным, что резервы экономически оправданного повышения общего уровня налоговой нагрузки исчерпаны⁹¹.

Чрезмерно высокие налоговые ставки негативно влияют на возможности компенсации труда и мотивационную политику, тем самым, способствуют возникновению деструктивной мотивации⁹².

- *Высокий уровень разрыва в доходах предпринимателей и наемных работников.* Проблема неравенства доходов населения в России в настоящее время стоит очень остро⁹³. Величина коэффициента Джинни, отражающего степень расслоения населения страны по доходам, в России на протяжении последних лет колеблется в диапазоне от 0,40 до 0,42⁹⁴, что указывает на большой

⁸⁹ Циндяйкина М.В. Оценка влияния налоговой нагрузки на деятельность промышленного предприятия / М.В. Циндяйкина, Л.М. Макарова // Молодой ученый. 2013. № 3. С. 288–289.

⁹⁰ Колодина И. Есть резерв! // Российская газета. 26.11.2013. URL: <http://www.rg.ru/2013/11/26/reiting.html> (дата обращения: 03.11.2014).

⁹¹ Макашина С. Налогообложение в России и мире 2013–2014. Записки доброго бухгалтера. URL: www.blog_ucmsgroup.ru/taxation-in-russia-and-the-world-2013-2014/ (дата обращения: 03.11.2014).

⁹² Бондарев Н.С. Оценка налоговой нагрузки в Российской Федерации // Молодой ученый. 2015. № 1. С. 186–188.

⁹³ Черныш М.Ф. Справедливость заработной платы в российском контексте // Социологические исследования. 2014. № 8. С. 78–89.

⁹⁴ Зотин А., Кваша М. Все грани неравенства // Коммерсант.ru. 23.06.2014. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2485570> (дата обращения 21.11.2015).

разрыв в доходах различных групп населения. Для сравнения в Германии данный показатель составляет 0,28⁹⁵. В России заработная плата руководителей крупных организаций, и небольших фирм превышает среднюю заработную плату рядовых работников в 10–15 и более раз. В Европе и США зарплаты руководителей и подчиненных различаются в 3–3,5 раза⁹⁶. Эта ситуация является источником нарастания у работников чувства социальной несправедливости, ведет к росту социальной напряженности, способствует отчуждению исполнителей от руководителей, порождает острый конфликт интересов в российском обществе⁹⁷. Все эти факторы являются предпосылками деструктивной мотивации.

- *Законодательно устанавливаемый минимальный размер оплаты труда.* Данный показатель утверждается каждый год, и от него во многом зависит фонд оплаты труда каждого предприятия. По решению Министерства труда и социальной защиты РФ МРОТ (установленный минимум оплаты труда, который работодатель должен платить работнику) в 2015 году составил 5965 руб.⁹⁸, при этом он все еще отстает от величины прожиточного минимума, который по данным за 2 квартал 2015 года для трудоспособного населения установлен в размере 10792 руб.⁹⁹

По мировой статистике Россия относится к числу стран с наименьшим размером МРОТ. Так, в 2012 году наша страна по рейтингу, составленному аналитиками аудиторско-консалтинговой компании ФБК, заняла 40 место из 52¹⁰⁰. Для более корректного сравнения МРОТ был пересчитан в долларах США по паритету покупательной способности. Первое место в данном рейтинге занял

⁹⁵ Коэффициент Джинни: справедливость распределения доходов // Вести Экономика. 13.02.2013. URL: <http://www.vestifinance.ru/infographics/2199> (дата обращения 21.11.2015).

⁹⁶ Невинная И. Подчиненная зарплата // Российская газета. URL: <http://www.rg.ru/2013/09/17/zarplata.html> (дата обращения: 24.03.14).

⁹⁷ Осеев А. Социальное неравенство как фактор социальной напряженности // Социология. 2014. № 2. С. 176–182.

⁹⁸ Федеральный закон РФ от 01.12.2014 № 408–ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда» // Российская газета. 03.12. 2014. URL: <http://www.rg.ru/2014/12/03/trud-dok.html> (дата обращения 21.11.2015).

⁹⁹ Постановление Правительства РФ от 28.08.2015 № 902. г. Москва // Российская газета. 08.09.2015. URL: <http://www.rg.ru/2015/09/08/minimum-dok.html> (дата обращения 21.11.2015).

¹⁰⁰ Тихонов Е. В РФ оценили уровень МРОТ. URL: <http://www.rg.ru/2012/10/22/mrot-site.html> (03.11.2014 21:39).

Люксембург с МРОТ 1766,3 доллара, который в 9 раз превысил российский показатель. На втором и третьем местах оказались Нидерланды (1622,1 долл.) и Бельгия (1565,9 долл.). Стоит отметить, что в представленном рейтинге отсутствует целый ряд стран, в которых не установлены единые для всех отраслей экономики минимумы, например, Германия, Дания, Италия, Китай. Поэтому реальное место России по уровню МРОТ, скорее всего, ниже 40 ступени.

Более того, минимального размера оплаты труда в России фактически вообще нет. Установленный МРОТ регулирует наименьшую выплату, который работодатель может платить работникам. Однако в отличие от большинства развитых стран, МРОТ в России во многом величина абстрактная, поскольку законодательно не установлено, за какое рабочее время человеку положена эта плата (работает ли он 20 часов в неделю или 40). Решить эту проблему позволило бы введение размера минимальной почасовой оплаты.

Все это свидетельствует о том, что законодательно установленный МРОТ в России неадекватно низок по сравнению с потенциальными возможностями российской экономики. Вследствие этого он не выполняет своей функции по социальной защите граждан, и руководство организаций может устанавливать заработную плату, не только не отвечающую представлениям работников о справедливости, но и не позволяющую эффективно воспроизводить рабочую силу, что становится предпосылкой распространения деструктивной мотивации.

- *Высокий уровень безработицы.* Одним из важнейших показателей, характеризующим успешность функционирования экономики страны, является уровень безработицы. По данным Министерства труда и социальной защиты РФ в

октябре 2015 года уровень безработицы составил 5,5%¹⁰¹, что, по мнению экспертов, превышает естественный для России уровень безработицы в 4–4,5%¹⁰².

Высокий уровень безработицы является объективной предпосылкой распространения деструктивной мотивации, по ряду условий. Во-первых, в связи с большим количеством соискателей, работодатель может устанавливать размер заработной платы, не соответствующий сложности и объемам работы, при этом он всегда сможет найти сотрудника, готового выполнять данную работу за неоправданно низкую оплату. Во-вторых, большое предложение на рынке труда позволяет работодателю безразлично относиться к интересам работников, поскольку при увольнении он с легкостью сможет подобрать нового кандидата. Безусловно, эта ситуация в меньшей мере касается высококвалифицированных работников, занимающих ведущие позиции в организации, но в то же время она сильно отражается на положении в организации рядовых сотрудников. В-третьих, высокий уровень безработицы подталкивает работников к тому, чтобы не увольняться из организации, даже если она не подходит им по тем или иным причинам, поскольку велик страх остаться вовсе без работы. Все это становится благоприятной почвой для развития деструктивной мотивации и в первую очередь демотивации и внутреннего увольнения.

- *Слабая социальная защита работающих граждан.* Активная деятельность профсоюзов как органа, отстаивающего интересы работников, влияет на характер взаимодействий между работодателем и работниками, степень учета руководством интересов и потребностей последних. В России данные органы в постсоветский период, выполняют в основном роль «служанки

¹⁰¹ Топилин озвучил прогноз об уровне безработицы в России в 2016 году // РИА Новости. 18.11.2015. URL: <http://ria.ru/society/20151118/1323589724.html> (дата обращения: 21.11.2015).

¹⁰² Мальхин М. Уровень безработицы в России почти не меняется // Ведомости. 18.08.2015. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/08/18/605251-hvatit-li-rossii-bezrobotnih> (дата обращения: 21.11.2015).

власти»¹⁰³. С тех пор роль профсоюзов в защите интересов трудящихся не повысилась. По данным опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), большая часть россиян (68%) низко оценивает роль профсоюзов в защите прав трудящихся в нашей стране. 42% опрошенных отметили заметное ослабление значимости профсоюзов за последние 3–5 лет¹⁰⁴.

Неэффективная деятельность профсоюзов, являющаяся следствием низкой политической активности и организованности работников, ограниченности ресурсов этой организации, а также ее полномочий по защите прав работников, не позволяет установить баланс отношений между собственниками и наемными рабочими. Что в конечном итоге приводит к росту конфликта интересов и распространению деструктивной мотивации.

Предпосылки деструктивной мотивации присутствуют также и в **социальной сфере общества**. Ключевым инструментом регулирования поведения работника и его мотивации в рамках социальной сферы являются социальные группы и существующие в них социальные нормы – «стихийно сложившиеся или сознательно установленные правила поведения»¹⁰⁵.

Социальные нормы являются частью социального опыта, они воспринимаются людьми как объективно существующие и поддерживающие социальный порядок¹⁰⁶. Возникая на основе ценностей и репродуцируя их, социальные нормы позволяют личности ориентироваться в обществе, регулируют конкретные поступки и действия. Определенные характеристики социальных норм лежат в основе важнейших предпосылок деструктивной мотивации в подсистеме социального взаимодействия. На основе анализа социальных

¹⁰³ Козина И.М. Постсоветские профсоюзы // Отечественные записки. 2007. Т. 37. № 4. С. 94–108. URL: <http://www.strana-oz.ru/2007/4/postsovetskie-profsoyuzy> (дата обращения: 24.03.14).

¹⁰⁴ ВЦИОМ: россияне больше не верят в профсоюзы // Известия. 15.01.2015. URL: <http://izvestia.ru/news/581810> (дата обращения: 21.11.2015).

¹⁰⁵ Ромашов О.В. Социология труда. М.: Гардарики, 2003. С. 122.

¹⁰⁶ Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. М.: Медиум, 1995.

отношений можно выделить следующие **объективные предпосылки деструктивной мотивации персонала на уровне социальной сферы общества.**

- *Рассогласованность социально значимых целей и средств их достижения*¹⁰⁷. Так, например, у российских граждан в последние десятилетия усиленно культивируется, в том числе СМИ, в качестве важнейшей жизненной цели достижение высокого уровня материального благополучия. Однако реализовать эту цель с помощью законных средств большинству работников крайне сложно или просто невозможно. Это побуждает разделяющего данную цель человека, например, чиновника, к деструктивному поведению – вымогательству взяток, разного рода злоупотреблениям служебным положением. Если ситуация и личностные характеристики чиновника оказываются подходящими для такого деструктивного поведения, то оно реализуется. И в этом случае мы имеем дело с коррупцией, нарушением норм уголовного права.

- *Состояние неопределенности социального положения граждан, существующее на фоне социального неравенства и ослабления социального контроля.* Так, Р.В. Рывкина считает, что «реформы 90-х годов резко ослабили, если не ликвидировали внешнюю детерминацию образа жизни»¹⁰⁸. Имеется в виду ликвидация регулирования поведения населения при помощи государственной политики. Это обусловило переход Российского общества от целостного состояния к разрозненному, фрагментарному.

Социальная дезинтеграция, являющаяся следствием экономических и политических реформ 1990-х годов, в сочетании с систематической пропагандой ценностей потребительской культуры и вседозволенности способствует распространению индивидуалистического и явно эгоистического поведения социальных субъектов, ведет к деградации нравственных и трудовых ценностей.

¹⁰⁷ Девиантность в обществе потребления: Коллективная монография / Под ред. Я.И. Гилинского и Т.В. Шипуновой. Спб.: Издательский Дом «Алеф-Пресс», 2012. С. 85.

¹⁰⁸ Рывкина Р.В. Образ жизни населения России: социальные последствия реформ 90-х годов // Социологические исследования. 2001. № 4. С. 32–39. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/456/945/1231/005Ryvkina.pdf> (дата обращения: 24.03.14).

Это становится причиной социальных конфликтов на различных уровнях, в том числе, и на уровне предприятий¹⁰⁹. Острая степень конфликта интересов работников и организации в свою очередь лежит в основе деструктивной мотивации персонала.

- Различного рода «*социальные болезни*», активно распространяющиеся в постсоветской России. «Социальные болезни – это массовые отклонения от норм поведения, кодифицированных в правовом и моральном кодексах данной страны или других (в первую очередь развитых) стран мира»¹¹⁰. Социальные болезни отличаются от социальных проблем по длительности существования, по сложности борьбы с ними, они имеют «психологические корни» и связаны с национально-этническими чертами населения¹¹¹.

И.В. Рывкина выделяет следующие группы социальных болезней¹¹²:

- 1) Психологические социальные болезни: агрессивность, авторитаризм, аморальность и т.д.

- 2) Политические социальные болезни: аполитичность, конфликтность, криминализация и т.д.

- 3) Экономические социальные болезни: бедность, обнищание, теневая экономика и т.д.

Распространение такого рода массовых отклонений в соблюдении социально принятых норм поведения способствует падению моральных и нравственных устоев граждан и приводит в том числе, к воспроизводству деструктивной мотивации.

Во взаимосвязи с политико-правовой, экономической и социальной сферами общественной жизни находится **духовная сфера общества**. Она охватывает отношения, возникающие в процессе создания духовных ценностей,

¹⁰⁹ McLoughlin D., Carr S.C. Equity Sensitivity and Double Demotivation // The Journal of Sociological Psychology. 1999. No 137(5). P. 668–670.

¹¹⁰ Рывкина И.В. Там же.

¹¹¹ Рывкина И.В. Социальные болезни современной России. М., 2011. С. 44–45.

¹¹² Рывкина И.В. Там же. С. 49–50.

их сохранения, распространения и потребления, удовлетворяет потребности человека в самореализации, самоутверждении, самосовершенствовании. Духовная сфера общественной жизни оказывает непосредственное влияние на формирование ценностей и потребностей личности. Именно поэтому важно проанализировать, каковы же особенности данной сферы и насколько ее современное состояние может быть опасно с точки зрения развития деструктивной мотивации на организационном уровне. **В духовной сфере можно выделить следующие предпосылки деструктивной мотивации.**

- *Массовое распространение ценностей «потребительской культуры»*¹¹³. Данный тип культуры характеризуется приматом материальных ценностей и стремлением к обладанию определенным набором символов материального успеха: дорогой машиной, собственной просторной квартирой в элитном доме, удобно расположенной дачей в престижном районе и т.п.

Существующий в рамках капиталистической системы работник-потребитель ориентирован на постоянное удовлетворение своих растущих, главным образом материальных, потребностей, поэтому важнейшим фактором, влияющим на его поведение, становится высокий уровень заработной платы. Однако, как было показано выше, часто руководство организаций не хочет и (или) не может обеспечить работникам высокий уровень оплаты труда, рассматриваемый ими как справедливый и достаточный для удовлетворения всех актуальных потребностей. В конечном итоге эта ситуация приводит к распространению деструктивной мотивации: работник либо оказывается демотивированным и отчуждается от своей работы, поскольку осознает, что ему никогда не достичь желаемого уровня потребления, либо начинает активно использовать в своей деятельности микрополитику, позволяющую достичь собственных целей.

¹¹³ Девиантность в обществе потребления: Коллективная монография / Под ред. Я.И. Гилинского и Т.В. Шипуновой. Спб.: Издательский Дом «Алеф-Пресс», 2012. С. 89.

- «Культурная травма», которую получили граждане России в ходе радикальных общественных трансформаций под влиянием реформ 1990-х годов. П. Штомпка так описывает действие данного феномена: «Ценности теряют ценность, требуют неосуществимых целей, нормы предписывают непригодное поведение, жесты и слова обозначают нечто, отличное от прежних значений. Верования отвергаются, вера подрывается, доверие исчезает, харизма терпит крах, идолы рушатся»¹¹⁴. Культурная травма, нанесенная гражданам России, привела к культурному шоку, спровоцировавшему душевный разлад у большинства из них. Одним из следствий этого душевного разлада является искажение трудовых ценностей и трудового поведения людей.

Результатом полученной в ходе радикальных преобразований культурной травмы является также распространение деструктивных моделей социальной адаптации в ситуации всеобщей несправедливости. Как отмечает В.Э. Бойко: «Одной из форм социально-психологической адаптации людей к действительности стала их мимикрия, т.е. коррекция взглядов, ценностных ориентаций, норм поведения и т.д. в соответствии со стандартами новых взаимоотношений»¹¹⁵. Приспособление работников к существующей ситуации несправедливости сопровождается рассогласованностью между исповедуемыми принципами морали, с одной стороны, и реальным уровнем нравственных требований к себе и окружающим с другой. Вследствие этого различные деструктивные явления, такие как беспринципность, мошенничество, изворотливость и т.д. воспринимаются как оправданный вариант поведения в различных сферах общественной жизни. Все это оказывает непосредственное влияние на личность работника и выступает еще одной предпосылкой деструктивной мотивации.

¹¹⁴ Штомпка П. Социальное изменение как травма // Социологические исследования. 2001. № 1. С. 11.

¹¹⁵ Бойков В.Э. Ценности и ориентиры общественного сознания россиян // Социологические исследования. 2004. № 7. С. 2–3.

- Массовое распространение у россиян философии «коротких жизненных проектов». Они представляют собой составленные людьми на непродолжительное физическое время жизненные планы, базирующиеся на сокращенной продолжительности «социальных жизней» человека. Это сокращение пребывания человека в определенном состоянии («социальная жизнь» рассматривается как конкретное состояние) приводит к релятивности его взглядов, отношений к нормам и ценностям¹¹⁶. Такой подход к жизни, ориентированный на сиюминутное восприятие реальности, подразумевает определенный набор потребностей и ценностей, которыми руководствуются люди в своем поведении, в том числе, и в трудовом.

Так, например, находясь под влиянием факторов деструктивной мотивации, работник, придерживающийся философии коротких жизненных проектов, предпочтет реализовать деструктивное поведение «здесь и сейчас», чтобы удовлетворить свои потребности, а не ждать изменения ситуации в благоприятную сторону.

Таким образом, подводя итог рассмотрению предпосылок деструктивной мотивации персонала на уровне внешней среды организации, можно сделать следующие выводы.

1. Предпосылками деструктивной мотивации персонала на уровне внешней среды организации являются объективные негативные характеристики важнейших сфер общественной жизни: политико-правовой, экономической, социальной и духовной. Большинство этих предпосылок обусловлено реформами 1990-х годов. Проведенные радикальные преобразования усилили социальное расслоение, резко разделив общество на группы, располагающие большим количеством материальных ресурсов и группы, крайне ограниченные в них. Последние испытывают чувство тревоги, неуверенности в завтрашнем дне,

¹¹⁶ Кривошеев В.В. Короткие жизненные проекты: проявление аномии в современном обществе // Социологические исследования. 2009. № 3. С. 57–67.

недовольство сложившейся ситуацией в силу активного распространения различных форм отчуждения от власти и собственности.

2. Большая часть населения не в состоянии удовлетворить свои базовые потребности при существующем экономическом и общественном порядке, параллельно с этим происходит распространение ценностей культуры потребления, пропагандирующих нацеленность на успех и высокие потребительские стандарты, для достижения которых приемлемы любые средства.

3. Негативные характеристики различных сфер общественной жизни порождают острые формы конфликта интересов организации и работника. Существовая во враждебной, нестабильной среде, руководители компаний вынуждены сосредотачивать свои основные усилия на выживании организаций и быстром обогащении собственников, при этом забота о работниках уходит на второй план. Вследствие этого в организациях растет деструктивная мотивация, а главным для работников становится реализация своих индивидуальных целей, не коррелирующих с организационными.

Выделенные предпосылки воспроизводства деструктивной мотивации на уровне внешней среды организации, имеют свое специфическое проявление в жизни самой организации.

2.2. Характеристики внутренней среды организации

Предпосылки деструктивной мотивации персонала на уровне внешней среды организации детерминируют существующую в современной России модель взаимоотношений между работником и организацией, характеризующуюся наличием весьма **острого конфликта интересов**.

Конфликт интересов работников и организации существует всегда, поскольку изначально интересы наемных работников и руководства имеют ряд

противоречий¹¹⁷. Источником этих противоречий служит разное отношение к собственности. Так, в соответствии с теорией организации, специфика интересов руководства компании заключается в том, чтобы достигать поставленных организацией целей с наименьшими затратами¹¹⁸. Именно поэтому в существующей социально-экономической ситуации, компании, как правило, уделяют недостаточное внимание вопросам разработки систем повышения удовлетворенности персонала, всестороннего учета его потребностей. В то же время интересы работников обусловлены тем, что организацию они рассматривают, как источник получения максимально возможной заработной платы и среду для реализации своих личных интересов, иногда очень слабо соотносящихся с организационными¹¹⁹.

Данный конфликт интересов лежит в основе деструктивной мотивации, а его интенсивность зависит от типа взаимодействия конкретных характеристик организационной среды и личностных характеристик работников. Конфликт интересов имеет различные формы, что позволяет говорить о множественности таких конфликтов, а также причин деструктивной мотивации.

В настоящее время не существует единой классификации причин, детерминирующих деструктивное организационное поведение.

Так, например, на основании эмпирических исследований, Б. Швальбе и Х. Швальбе выделяют следующие причины деструктивной мотивации персонала: критика; некомпетентный руководитель; неинформированность; неудачи в работе; неясность функций¹²⁰.

В.А. Ядов и А.Г. Здравомыслов, исследуя структуру мотивов трудового поведения на основе обширного эмпирического материала, выделяют следующие

¹¹⁷ Киселев В.Н., Смольков В.Г. Социальное партнерство в России. М.: Экономика, 2002. С. 49.

¹¹⁸ Лапыгин Ю.Н. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 19.

¹¹⁹ Клементьев Д.С., Малышев М.А. Роль российских профсоюзов в создании современных социально-трудовых отношений // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 28. С. 2. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/28_2011klementjev_malyshev.htm (дата обращения 22.11.2015).

¹²⁰ Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. 4-е изд. М.: Прогресс, 1993. С. 152–154.

причины деструктивной мотивации: плохая организация труда, прежде всего недостатки в системе материального стимулирования, неритмичность работы, простои, недостатки в условиях труда¹²¹.

Однако поскольку названные авторы не ставили перед собой задачу исследования сущности деструктивной мотивации, приведенные классификации отражают лишь часть спектра многочисленных причин этого негативного явления, возникающих на организационном уровне. Они не отражают, например, ряд причин, касающихся группового взаимодействия и т.д.

В зависимости от внутреннего строения организации можно выделить причины воспроизводства деструктивной мотивации персонала в следующих ее подсистемах: **1) организации труда; 2) контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка; 3) вознаграждений, льгот и управления карьерой; 4) организационной культуры; 5) групповых коммуникаций.**

Организация труда проявляется через разделение и кооперацию труда, создание специализированных подразделений, иерархию должностей, внутри-организационные нормы, правила и процедуры, условия и характеристики труда. Все эти элементы оказывают непосредственное влияние на существование работника в организации, выступают факторами деструктивной или конструктивной мотивации. **В рамках подсистемы организации труда можно выделить целый ряд причин воспроизводства деструктивной мотивации.**

- *Нечетко сформулированные и (или) неизвестные сотрудникам цели, задачи, нормы организационного поведения и требования.* Они являются одной из наиболее существенных причин деструктивной мотивации персонала в связи с тем, что в такой ситуации сотрудники точно не знают, каких результатов им нужно достичь, поэтому действуют на свое усмотрение. При выборе стратегии

¹²¹ Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003. С. 210–211.

поведения они ориентируются исключительно на собственные эгоистические интересы и реализуют деструктивное организационное поведение.

- *Нечеткое разделение функций, ответственности и полномочий.* Действие этой группы причин приводит к состоянию фрустрации. Работник четко не представляет поле своих обязанностей и возможностей для их реализации. Эта ситуация приводит к боязни брать на себя ответственность из-за обвинений, которые могут быть предъявлены к нему за невыполнение или недостаточно качественное выполнение своей трудовой функции. Все это демотивирует работника или детерминирует другие формы деструктивного организационного поведения.

- *Отсутствие системы обратной связи при выполнении заданий и по результатам деятельности.* Необходимость получать комментарии от непосредственного руководителя и коллег по работе при выполнении текущих задач связана с социальными потребностями работников. Обратная связь обеспечивает вовлеченность и удовлетворенность трудом, которые, в свою очередь, повышают внутреннюю мотивацию и детерминируют конструктивное организационное поведение работника¹²². Таким образом, отсутствие этой важной части процесса управления персоналом становится одной из причин деструктивной мотивации.

- *Несоответствие характера и содержания труда профессиональным и личностным качествам работника.* Содержание труда характеризуется объемом выполняемых работником операций и выражает распределение трудовых функций на рабочем месте. Оно состоит из конкретных ежедневных задач, выполняемых работником. В самом общем виде определить деструктивное влияние характера задачи на мотивацию персонала можно, используя известную

¹²² Чирков В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека // Вопросы психологии. 1996. № 3. С. 116–132.

формулу оценки целей – SMART¹²³. Цели должны быть: конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными во времени. Если хотя бы одна из характеристик не соблюдена, задача может превратиться в причину деструктивной мотивации.

Характер труда – это качественные особенности труда, которые по определенным признакам выделяют тот или иной его вид в особую группу независимо от содержания труда¹²⁴. По характеру выделяют творческий и рутинный труд. Творческий труд связан с анализом конкретных ситуаций и поиском новых решений в различных сферах деятельности. В основе рутинного труда лежит технология выполнения работы без попыток его изменения, механическое повторение однажды установленного порядка¹²⁵. Таким образом, при распределении задач, работодателю необходимо ориентироваться на то, насколько характер труда соответствует особенностям работников для того, чтобы избежать распространения деструктивной мотивации.

- *Неблагоприятные условия труда.* Рабочее пространство, в котором сотрудник проводит, как минимум, 8 часов в день, имеет непосредственное влияние на удовлетворенность трудом и уровень его производительности и эффективности. Можно выделить следующие физические факторы, отрицательно влияющие на работоспособность и здоровье человека, и как следствие, являющиеся причинами деструктивной мотивации.

- *Неправильный температурный режим.* Санитарные нормы температуры воздуха составляют 18–23 градуса и достигаются при помощи

¹²³ Кузнецова Т. Целеполагание по правилам // Корпоративный менеджмент. 22.05.2007. URL: http://www.cfin.ru/management/people/definition_of_objectives.shtml (дата обращения: 22.11.2015).

¹²⁴ Рофе А.И. Теоретические представления о труде // Труд и социальные отношения. 2005. № 2. URL: <http://id.atiso.ru/node/90> (дата обращения: 04.11.2014).

¹²⁵ Рофе А.И. Указ соч.

кондиционирования, вентиляции, теплоизоляции¹²⁶. Неправильный температурный режим снижает желание работать и работоспособность персонала.

- *Нарушение норм относительной влажности воздуха.* Норма влажности воздуха – 30–60%, слишком влажный или слишком сухой воздух также отрицательно сказывается на работоспособности работников¹²⁷.

- *Нарушение нормального уровня шума.* Допустимый уровень шума составляет 60–75 дБ.¹²⁸ Нарушение уставленных норм снижает возможность работников концентрироваться на выполнении работы. В качестве причины демотивации можно выделить также и присутствие посторонних шумов на рабочем месте. Например, постоянно работающий радиоприемник, настроенный на определенную частоту, может делать работу более приятной для одного сотрудника, но вызывать резко негативную реакцию у другого.

- *Недостаточная, неравномерная освещенность рабочего места.* Такая ситуация вызывает быструю усталость и снижение работоспособности. Оптимальный уровень освещенности (1000–2000 лк)¹²⁹ может быть обеспечен при помощи искусственного освещения.

Существенное влияние на поведение работников оказывает **подсистема контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка.** Причинами деструктивной мотивации являются следующие особенности данной подсистемы.

- *Контроль со стороны руководства за деятельностью сотрудников слабый или отсутствует.* Отсутствие должного контроля за деятельностью сотрудников приводит к образованию нерегламентированного пространства

¹²⁶ Федеральные санитарные правила, нормы и гигиенические нормативы // Государственная система санитарно-эпидемиологического нормирования Российской Федерации. URL: <http://www.kp.ru/daily/23729/54551/> (дата обращения 22.11.2015).

¹²⁷ Там же.

¹²⁸ Там же.

¹²⁹ Федеральные санитарные правила, нормы и гигиенические нормативы // Государственная система санитарно-эпидемиологического нормирования Российской Федерации. URL: <http://www.kp.ru/daily/23729/54551/> (дата обращения 22.11.2015).

внутри организации, так называемых «серых зон». Работники могут использовать эти несовершенства системы контроля для удовлетворения своих эгоистических интересов способами, наносящими ущерб организации.

- *Контроль со стороны коллег по работе отсутствует или крайне слаб.* Система контроля, необходимая для поддержания высокого уровня выполнения производственных задач, может включать в себя непосредственное участие самих работников в регулировании поведения своих коллег. Такой вид контроля наиболее распространен в Японии и странах Запада, в России его используют в основном крупные компании. Это связано, в первую очередь, с негативным отношением к самим процедурам «слежки за товарищами», которое существует в сознании россиянина. Многие работники воспринимают принуждение со стороны организации к информированию начальства о случаях нарушения трудового процесса коллегами, как принуждение к доносу¹³⁰. В то же время в Японии и странах Запада, контроль со стороны коллег является одним из элементов системы контроля качества и позволяет добиться высоких производственных показателей.

Отсутствие контроля со стороны коллег является причиной деструктивной мотивации, поскольку позволяет работнику чувствовать себя в безопасности при реализации деструктивного поведения.

- *Наказание за деструктивное поведение отсутствует или чрезмерно мягко.* При этической приемлемости варианта деструктивного поведения окончательное решение работника о его реализации принимается на основании сравнения размера и вероятности получения возможного «выигрыша» от него со строгостью и вероятностью наказания. Поэтому, если в организации предусмотрено только неформальное осуждение деструктивного поведения¹³¹, в

¹³⁰ Рейгер С. Как работает система доносов в крупных компаниях // Forbes. 09.11.2009. URL: <http://www.forbes.ru/karera/ofisnaya-zhizn/21229-kak-rabotaet-sistema-donosov-v-krupnyh-kompaniyah> (дата обращения 01.12.2015).

¹³¹ Бергер П.Л. Приглашение в социологию. М.: Аспект-Пресс, 1996. С 74–75.

то время как формальные наказания в виде увольнения, штрафов и т.п. слабы или же практически маловероятны, шансы распространения деструктивной мотивации увеличиваются.

- *Оценка работников, их труда, компетенций и организационного поведения неадекватна и воспринимается как несправедливая.* Основной задачей оценки персонала является улучшение результатов работы, как отдельных исполнителей, так и организации в целом. Это достигается за счет объективного и всестороннего анализа различных характеристик персонала с использованием надежного инструментария. В то же время система оценки может служить источником увеличения степени конфликтности в организации. Это происходит, например, вследствие установления недостижимых стандартов выполнения работ, предвзятого отношения непосредственного оценщика и т.п. Эти и другие несовершенства системы оценки порождают распространение деструктивной мотивации персонала.

Одной из важнейших подсистем организационного влияния на мотивацию является **система вознаграждений, льгот и управления карьерой**¹³². Величина, структура стимулов и порядок их применения определяются в рамках подсистемы организации труда¹³³.

Исходя из концепции «экономического человека», работник рационально преследует личные интересы, особенно касающиеся материальной выгоды¹³⁴. Недостатки в системе вознаграждений могут привести к неудовлетворенности оплатой труда, которая в свою очередь является причиной деструктивной

¹³² Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник М.: ИНФРА-М, 2009. С. 146.

¹³³ Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие /под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: Гардарики, 2008. С. 180.

¹³⁴ Городецкий В. История экономических учений. URL: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/Gor/07.php (дата обращения: 04.11.2014).

мотивации и детерминирует организационное поведение, противоречащее целям и задачам компании¹³⁵.

Вследствие своего существенного влияния на мотивацию работника в рамках подсистемы материального и карьерного стимулирования можно выделить следующие причины деструктивной мотивации.

- *Слишком низкое вознаграждение.* Оплата труда, не позволяющая работникам удовлетворять свои потребности, и в полном объеме воспроизводить свою рабочую силу является одной из важнейших причин деструктивной мотивации, поскольку вынуждает работников искать другие, часто деструктивные способы реализации своих интересов за счет организации.

- *Несправедливость компенсации (оплаты) труда.* Важнейшим параметром эффективности системы вознаграждений является восприятие ее работниками как справедливой, то есть соответствующей вкладу каждого в дела организации. Чувство несправедливости вызывает психологическое напряжение и протест, являющиеся причиной деструктивной мотивации. Оно лежит в основе определенной реакции, направленной на устранение несправедливости, которая с большой вероятностью будет включать в себя деструктивное организационное поведение.

- *Отсутствие социального пакета или его несоответствие ожиданиям сотрудника.* В современных организациях социальный пакет является одним из мощнейших инструментов воздействия на поведение работника. Он представляет собой часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ. Социальный пакет расширяет возможности работников по удовлетворению своих потребностей. Это позитивно влияет на повышение приверженности сотрудников организации. **Отсутствующий в компании или не соответствующий**

¹³⁵ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М: Проспект, 2013. С. 41.

мотивационным ожиданиям работников, социальный пакет является еще одной причиной деструктивной мотивации.

- *Отсутствие возможностей обучения и повышения квалификации.*

В основе желаний работников получить новые профессиональные знания, развить свои способности лежит целый ряд потребностей, в числе которых потребность в самосовершенствовании, повышении своей компетентности. Сотрудник, имеющий возможность повысить свою квалификацию, получает доступ к развитию карьеры, увеличению заработной платы и другим благам. В то же время, отсутствие таких возможностей демотивирует работников, поскольку косвенно указывает на их низкую значимость для организации.

- *Отсутствие перспектив карьерного роста.* Первостепенная значимость учета мотивов карьерного роста подтверждается эмпирическими исследованиями и находит свое отражение в одной из составляющих общей системы управления персоналом – управлении карьерой¹³⁶. Потребность сотрудника в карьерном продвижении обуславливается множеством мотивов. Это стремление к самостоятельности, автономии; более высокому уровню компетентности, безопасности и стабильности; расширение своих возможностей; самореализация, улучшение условий жизни и др. Многие из них вполне соотносимы с факторами-мотиваторами по классификации, введенной Ф. Герцбергом¹³⁷. Это означает, что возможность карьерного роста действительно ведет к самостоятельной интенсификации деятельности, в то время как отсутствие такой возможности становится причиной деструктивной мотивации персонала.

Организационная культура также является одной из подсистем, оказывающей влияние на мотивацию персонала. Она воздействует на поведение

¹³⁶ Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. М.: Изд-во ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. URL: http://polbu.ru/morgunov_uprpers/ch46_all.html (дата обращения 22.11.2015).

¹³⁷ Herzberg F. One More Time: How do you Motivate Employees? // Harvard Business Review. 1987. P. 5–16.

работников, прежде всего, через соблюдаемые большинством членов организации стандарты, нормы и правила поведения, а также лежащие в их основе ценности¹³⁸.

Существуют различные подходы к анализу типов организационной культуры и их влияния на мотивацию сотрудников. Применительно к исследованию причин деструктивной мотивации представляется конструктивным подход Р. Блейка и Дж.С. Моутон¹³⁹. Эти американские ученые классифицировали организационные культуры в зависимости от того, что в них более значимо: интересы организации или интересы ее отдельных членов. Блейк и Моутон выделяют следующие типы организационной культуры:

- *Загородный клуб* – тип культуры, где первичными являются интересы личности. Важны хорошие отношения в коллективе, комфорт, благоприятный психологический климат. Если происходит конфликт интересов личности и организации, приоритет всегда отдается интересам личности. Организации с таким типом организационной культуры наименее подвержены опасности возникновения деструктивной мотивации, поскольку сотрудники максимально удовлетворены в своих притязаниях. Однако такой тип организационной культуры приемлем главным образом для небольших организаций семейного типа.

- *Власть – подчинение* – данный тип культуры основан на пренебрежении интересами работника в пользу интересов организации при любых обстоятельствах. Организации с таким типом организационной культуры отличаются жесткой иерархичностью, дисциплиной. Однако удовлетворенность сотрудников в них находится на очень низком уровне, минимально развит командный дух. Следствием этого является частая демотивация и высокая текучесть кадров. Такой тип культуры подходит организациям с большим количеством работников не самой высокой квалификации. Также он может быть

¹³⁸ Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 148.

¹³⁹ Блейк Р, Моутон Дж.С. Научные методы управления. Киев: Доверие, 1992.

эффективным в момент кризиса компании для активизации всех имеющихся ресурсов.

- *Организационное управление* – организационная культура данного типа основана на балансе интересов сотрудников и организации в рамках четко прописанных правил и процедур. Главное в организациях с таким типом культуры – это процедуры и регламенты, поэтому в них легко может происходить замена одного сотрудника другим. Причиной появления деструктивной мотивации становятся такие ситуации, когда необходимо решить вопрос, находящийся вне рамок регламентов и процедур.

- *Групповое управление, или команда* – данный тип организационной культуры основан на том, что работники разделяют цели организации, которые благодаря правильному подходу к управлению персоналом, совпадают с их личными целями или очень близки им. За счет этого в компании создается благоприятная психологическая обстановка, что минимизирует возможность возникновения деструктивной мотивации.

- *Объединенное управление* – данный тип организационной культуры рассматривается как однозначно неблагоприятный. Он подразумевает минимальное внимание как к проблемам организации, так и к интересам работников. В таких организациях развитие деструктивной мотивации неизбежно.

Наиболее опасными с точки зрения возможности развития деструктивной мотивации, являются патологические организационные культуры, достаточно оригинальную классификацию которых разработали М. Кете де Врие и Д. Миллер¹⁴⁰.

Для классификации патологических организационных культур, предлагаемых данными учеными, используются термины, применяемые в психиатрии. Выделенные авторами типы организационных культур деструктивны

¹⁴⁰ Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.: Эком, 1992. С. 113–120.

по своей сути, поскольку ориентируют работников на различного рода деструктивное поведение.

- *Драматическая (демонстративная) организационная культура* предполагает демонстрацию бурной деятельности, заботу о производимом впечатлении. Однако в реальности многие проблемы остаются нерешенными, а работники ориентируются на показуху, имитацию организационной активности.

- *Депрессивная организационная культура* характеризуется чрезмерной бюрократизированностью, избыточностью правил, норм и процедурных регламентов. Она существует в организациях, стремящаяся к сохранению статус-кво. Организации с таким типом культуры демотивируют персонал, подавляют у работников стремление к инициативе, творчеству, высоким трудовым показателям.

- *Шизоидная организационная культура* предполагает сниженную активность организации во взаимодействии с внешней средой, преобладание внутренней активности работников по обеспечению личного благополучия за счет организации. Наибольших привилегий добиваются оппортунисты, соглашатели, любимчики начальства.

- *Параноидальная организационная культура* так же, как и депрессивная, подразумевает избыточное количество регламентов и нормативных предписаний, не позволяет работником проявить свою изобретательность и инициативность, внушает им постоянный страх перед начальством, контролем сверху.

- *Принудительная организационная культура* характеризуется строгой иерархичностью, инертностью, излишним вниманием к мелочам, постоянным контролем за деятельностью работников, не позволяющим им реализовывать свои способности в полной мере.

Негативные свойства различных типов организационных культур, особенно культур патологических, являются важнейшими причинами деструктивной мотивации, поскольку оказывают неблагоприятное влияние на общие ценности и нормы, существующие в организации и определяющие поведение работников.

Наряду с этими важнейшими характеристиками организационной культуры, распространение деструктивной мотивации порождает также терпимость по отношению к деструктивному организационному поведению и отсутствие его порицания. Все это может детерминировать выбор деструктивной модели поведения в ситуации острого конфликта интересов работника и организации.

Являясь непосредственной частью организационной культуры предприятия, характеристики **подсистемы групповых коммуникаций** также могут стать причинами деструктивной мотивации персонала на уровне внутренней среды организации. Малая рабочая группа является относительно самостоятельной социальной системой внутри организации, ее характеристики оказывают непосредственное мотивационное влияние на поведение работников.

Выделим **важнейшие причины деструктивной мотивации персонала в подсистеме групповых коммуникаций**.

- *Противоречие групповых интересов организационным при условии высокого уровня сплоченности малой группы.* Так, еще Ф. Тейлор писал, что «при работе бригадой индивидуальная производительность каждого отдельного рабочего падает до уровня самого худшего»¹⁴¹. В свою очередь А.К. Гастев считал такую ситуацию следствием высокой организации и сплоченности рабочих¹⁴².

Э. Мэйо в двадцатые годы XX в. в ходе своих экспериментов доказал, что интересы малой неформальной группы, возникающей в процессе трудовой деятельности, далеко не всегда совпадают с интересами организации, а иногда

¹⁴¹ Кравченко А.И. Социология труда в XX веке: историко-критический очерк. М.: Наука, 1987. С. 144.

¹⁴² Гастев А.К. Как надо работать. М.: Экономика, 1972. С. 26.

могут им явно противоречить. Такая ситуация приводит к распространению деструктивной мотивации персонала в организации.

- *Порядок распределения ролей в рабочей группе.* Он является причиной деструктивной мотивации в том случае, если предлагаемая работнику роль, не соответствует его склонностям и ожиданиям. Например, если по натуре человек является генератором идей, а руководство предлагает ему роль простого исполнителя, то такая ситуация становится причиной развития деструктивной мотивации. Также полное отсутствие разнообразия в ролях, выполняемых сотрудником и отсутствие возможности сменить надоевшую роль, может стать основанием для развития деструктивной мотивации, проявляющейся в частности в профессиональном выгорании. Ролевой конфликт на современных предприятиях отчасти является следствием упразднения или крайнего ограничения производственной демократии, ликвидации общественных организаций, где работник мог реализовывать те роли, которые не относятся к выполнению его рабочей функции.

- *Нездоровый психологический климат в рабочей группе.* Обычно он характеризуется регулярными конфликтами, острой конкуренцией, отсутствием взаимовыручки и поддержки среди сотрудников. Все это демотивирует работников, побуждает их тратить время и энергию на внутригрупповую борьбу.

- *Негативные качества личности руководителя, некорректный или не соответствующий ожиданиям работников и требованиям ситуации стиль управления.* Непосредственным руководителям принадлежит ведущая роль в мотивации персонала, поскольку именно они обладают легитимной властью, принимают обязательные для подчиненных решения и располагают необходимыми для выполнения своих решений ресурсами влияния¹⁴³.

¹⁴³ Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: Гардарики, 2008. С. 197.

Большое влияние на возникновение деструктивной мотивации персонала оказывают следующие **личностные качества руководителей и особенности их непосредственного взаимодействия с подчиненными**.

- *Низкий нравственный уровень, индивидуализм и эгоизм, отсутствие устойчивых этических ценностей.* Все это обуславливает стремление злоупотреблять властью, служебным положением ради личных интересов, порождает безнравственное, несправедливое поведение руководителя по отношению к подчиненным. Руководитель с такими качествами своими действиями и личным примером может воздействовать на подчиненных как катализатор деструктивного организационного поведения.

- *Профессиональная и управленческая некомпетентность руководителя.* Если уровень профессиональной компетентности руководителя ниже уровня компетентности его подчиненных, это становится причиной активного распространения деструктивной мотивации персонала. Под управленческой некомпетентностью руководителя мы понимаем его несостоятельность как лица, принимающего решения. Как известно, реформы 90-х годов заставили многих наших сограждан поменять вид своей профессиональной деятельности. Для того, чтобы стать руководителем в установившейся системе уже не требовалось иметь профильное образование. Данная ситуация привела к тому, что в настоящее время мы имеем множество начальников, которые не обучались руководству персоналом. Это является причиной того, что ими совершаются ошибки управления, приводящие к деструктивной мотивации. Наиболее распространенными являются следующие ошибки руководства, детерминирующие деструктивную мотивацию.

1. *Неконструктивная или некорректно высказанная критика.* Нарушение правил высказывания критики является одной из важнейших коммуникационных причин деструктивной мотивации. Так, например, критика, касающаяся личности работника, а не выполненного им задания, высказанная в

присутствии коллег, как правило, демотивирует, а не побуждает к исправлению ошибок и дальнейшим достижениям.

2. *Использование похвалы вместо признания.* Похвала предполагает наличие иерархичности во взаимоотношениях между руководителем и сотрудниками. Она определяет «верх» и «низ», формулируя более четко отношения господина и слуги¹⁴⁴. В условиях развитости личностного самосознания работника и его высокой квалификации это может привести к развитию у него ощущения собственной малой значимости. В противовес похвале признание подразумевает более тесное общение с сотрудником, внимательный и дифференцированный подход к выявлению и поощрению его достижений.

3. *Недоверие и подозрение к возможностям работников, которое сопровождается чрезмерно активным использованием различных инструментов мотивации.* Начальник как бы показывает своему подчиненному, что не верит в то, что он может выполнить необходимый объем работы без дополнительного стимулирования, а значит, подозревает его в уклонении от выполнения задачи.

В ходе изучения феномена деструктивной мотивации, исследователи пришли к выводу, что важную роль в детерминации деструктивной мотивации играет сам процесс мотивирования¹⁴⁵. Данной точки зрения придерживается немецкий ученый Р. Шпренгер, который пересматривает необходимость внешнего мотивирования работников. Он считает, что «сотрудник обладает своей внутренней мотивацией, которая направлена на позитивное взаимодействие с организацией для достижения таких целей, как самореализация, получение интересного общения»¹⁴⁶. Однако наличие внутренней мотивации не воспринимается всеми руководителями всерьез. Начальники часто стремятся оказать сильное давление на своих подчиненных из-за боязни ощутить чувство

¹⁴⁴ Шпренгер Р.К. Мифы мотивации. Выходы из тупика. Калуга: Духовное познание, 2004. С.49 .

¹⁴⁵ Там же.

¹⁴⁶ Там же. С. 205.

вины перед организацией за неумение мотивировать свой коллектив или попросту почувствовать себя профессионально непригодными.

Перечисленные типичные ошибки при взаимодействии с работниками не исчерпывают их список, однако, осознание и устранение их руководителями в своей деятельности – необходимое условие ограничения деструктивной мотивации сотрудников.

Особенности **стиля управления** также оказывают влияние на возникновение деструктивной мотивации. Стиль управления – это «устойчивый комплекс поведенческих черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными. Это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается образец его поведения, типичный для определенных ситуаций»¹⁴⁷.

Существуют различные классификации стилей управления. Наиболее распространенная из них – типология К. Левина, который выделяет три классических стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский. Исходя из характеристик каждого стиля, можно сделать вывод о том, что наиболее способствующими возникновению и развитию деструктивной мотивации в большинстве ситуаций современного производства являются авторитарный и, особенно, попустительский стили.

Авторитарный стиль подразумевает единоличное принятие руководителем всех решений и слабый интерес к личности работника. Невнимание к интересам, ценностям и потребностям работников при подготовке и принятии решений провоцирует развитие деструктивной мотивации, поскольку усиливает, особенно у высококвалифицированных и добросовестных работников, ощущение отчужденности и собственной незначимости для организации, блокирует их инициативу и активность.

¹⁴⁷ Пугачев В.П. Руководство персоналом. М.: Аспект Пресс, 2006. С. 170.

Попустительский стиль подразумевает безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель предоставляет своим подчиненным полную свободу действий, фактически пуская работу на самотек. Тем самым в организации образуется ситуация недостатка контроля за деятельностью, которая для ряда сотрудников может оказаться существенным фактором возникновения и развития деструктивной мотивации.

Наиболее «безопасным» с точки зрения распространения деструктивной мотивации, является *демократический стиль*, поскольку его использование при руководстве персоналом, предполагает ориентацию на учет интересов подчиненных, а также вовлечение их в процесс принятия решений, что позволяет развиваться в коллективе атмосфере сплоченности и заинтересованности в общем успехе.

В то же время динамично меняющаяся внешняя и внутренняя среда организации, а также разнообразие и изменчивость мотивов самих работников обуславливают необходимость использования *ситуационного стиля управления*, который позволяет максимально сбалансированно выстраивать иерархию интересов различных сторон рабочего процесса с учетом конкретных обстоятельств.

Анализ причин деструктивной мотивации персонала на уровне внутренней среды организации позволяет сделать следующие **выводы**.

1. Предпосылки деструктивной мотивации персонала, существующие на макроуровне, обуславливают существование конфликта интересов, который лежит в основе распространения деструктивной мотивации персонала в организации.

2. Причины деструктивной мотивации персонала на уровне внутренней среды организации содержатся, прежде всего, в следующих подсистемах: 1) организации труда; 2) контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка; 3)

вознаграждений, льгот и управления карьерой; 4) организационной культуры; 5) групповых коммуникаций.

3. Острота конфликта интересов работника и организации, детерминирующая деструктивную мотивацию, определяется взаимодействием подсистем внутренней среды организации и личностных характеристик работников.

Макроэкономические условия функционирования экономики, отрасли и каждой организации в отдельности в сочетании с конкретными особенностями организации труда, системы вознаграждений, организационной культуры, групповых взаимодействий образуют совокупность объективных факторов, влияющих на мотивацию работников. В свою очередь, такие субъективные составляющие трудовой мотивации, как потребности, ценности, мотивы, способности, профессиональные и общекультурные знания и умения и т.д. оказывают решающее влияние на направленность мотивации, характер организационного поведения и результативность трудовой деятельности работников.

2.3. Личностные характеристики работника

Воздействие различных организационных причин деструктивной мотивации на работника опосредовано его **личностными характеристиками**. Так, находясь в ситуации деструктивного мотивирования, работники, за счет особенностей своей личности могут не реализовывать деструктивное поведение, трудясь на пределе своих сил и интеллектуальных возможностей.

Ярким примером служит труд в так называемых Шарашках – НИИ и КБ тюремного типа, подчиненных НКВД/МВД СССР, в которых работали заключённые ученые, инженеры и техники¹⁴⁸. Ученые были поставлены в жесточайшие условия труда, которые, безусловно, можно идентифицировать как

¹⁴⁸ Солженицын А.И. В круге первом. М.: Дрофа, 2008.

детерминирующие деструктивную мотивацию. Однако, несмотря на это, ученые не прибегали к деструктивному поведению в силу своих моральных и других личностных качеств, а результаты их научной деятельности были поистине огромны.

Таким образом, влияние общих и специфических условий трудовой деятельности, преломляясь в сознании каждого работника, по-разному проявляется в реальном поведении. Причиной этого является субъективное восприятие данных условий, зависящее от личностных характеристик работника. В силу этого для определения детерминант деструктивного поведения необходимо выявить те особенности личности работника, которые будут способствовать реализации им такого поведения в ситуации деструктивной мотивации.

Анализ личностных характеристик работника, оказывающих влияние на восприятие внешних причин деструктивной мотивации, необходимо начать с анализа **системы ценностей**, поскольку именно она опосредует детерминирующее влияние потребностей и лежит в основе мотивов личности, являющихся базовыми детерминантами поведения человека.

Ценности представляют собой «лично значимое субъективное отображение всего внутреннего и внешнего мира человека, в том числе его потребностей. Содержанием ценностей является все то, что имеет для человека значимость, связано с его желаниями или пользой»¹⁴⁹. Ценности побуждают человека действовать определенным образом, они соединяют потребности с многообразными проявлениями окружающего мира. То есть в зависимости от системы ценностей работник может удовлетворять одну и ту же потребность различными способами и при помощи различных объектов. Поэтому выявление системы ценностей работника имеет непосредственное значение для

¹⁴⁹ Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: Гардарики, 2008. С. 122.

прогнозирования его дальнейшего организационного поведения под влиянием различных факторов внешней среды. **На распространение деструктивной мотивации сотрудников в организации оказывают влияние в первую очередь следующие характеристики системы ценностей.**

- *Неразвитость и (или) второстепенная значимость трудовых ценностей в общей системе ценностей работника.* Выбор типа организационного поведения осуществляется работником непосредственно на основе его трудовых ценностей. Под трудовыми ценностями понимаются «эмоционально окрашенные представления и суждения людей о важности для них труда в целом и отдельных его сторон в частности»¹⁵⁰.

Трансформация трудовых ценностей российского населения после реформ 1990-х годов оказала огромное влияние на распространение в нашей стране деструктивной мотивации персонала. По мнению ученых, анализирующих изменения трудовых ценностей, в современной России для большого количества людей труд утратил свою самоценность¹⁵¹. Это подтверждается и эмпирическими данными, полученными в ходе мониторинга общественного мнения. В таблице 1 приведены ответы российских респондентов на вопрос о том, что для них важно в работе, а также показано, как меняются эти ответы с 1991 по 2007 год.

¹⁵⁰ Магун В. Трудовые ценности российского населения URL: www.ecsocman.hse.ru/data/846/961/1217/Magun_value_s_of_population_1.pdf (дата обращения: 31.10.14).

¹⁵¹ См. например, Башмаков В.И. Озерникова Т.Г. Принуждение к труду и вынужденная мотивация в современной России. Иркутск: БГУЭП, 2006; Лоншакова Н.А. Региональный вуз и рынок труда: проблемы адаптации // Социологические исследования. 2003. № 2. С. 68–72; Черемошкина Л. Мотивация труда: факторы влияния // Человек и труд. 2004. № 3. С. 75–79.

Таблица 1. Трудовые ценности российских работников и их динамика с 1991 по 2007 гг.¹⁵²

Ценности*	Частота упоминания, %				
	1991 г., N = 1365	1995 г., N = 1313	1999 г., N = 1575	2004 г., N = 6949	2007 г., N = 6663
Хороший заработок	85	92	92	96	96
Надежное место работы	40	67	73	80	75
Интересная работа	68	73	71	72	66
Удобные часы (в 2004 г. – удобный график) работы	49	46	42	57	61
Соответствие работы способностям	57	57	56	34	45
Возможность чего-то достичь	28	41	40	44	39
Большой отпуск	46	34	30	32	39
Работа, уважаемая широким кругом людей	40	49	46	36	35
Возможность инициативы	30	30	32	24	25
Не слишком напряженная работа	20	18	17	18	24
Ответственная работа	21	25	27	20	22

Как следует из таблицы, ценности, связанные с характеристикой самой работы, ее личностного смысла находятся не на высших строчках общей иерархии. В современной России в системе ценностей работников на первое место выходят инструментальные ценности, в то время как терминальные ценности, ради которых индивид живёт и в которых находит источник своего счастья или несчастья, утрачивают свою значимость. В сложившихся экономических и социальных условиях самооценку выполняемой работы и конструктивного организационного поведения значительно уступает инструментальной ценности хорошего заработка, который можно потратить на любые нужды. Социальные отношения рассматриваются работником с позиции их эффективности и целерациональности.

¹⁵² Магун В.С. Социально трудовые отношения: проблемы и перспективы // Материалы первого германороссийского форума «Формирование социальной политики». Москва, 17-18 ноября 2008. М., 2009. С.88–101.

Показательным, на наш взгляд, является также ответ на вопрос «Скажите, пожалуйста, если бы вы имели достаточно денег, чтобы не работать, Вы бы бросили Ваше нынешнее место работы или нет?»¹⁵³. Почти половина респондентов, имеющих постоянную или временную работу, сказали, что бросили бы ее (46%), практически столько же (49%) – что не бросили бы. Готовность оставить место *нынешней* трудовой деятельности еще не говорит о нежелании работать вообще, однако является важным показателем отношения к труду при условии гарантии материальной обеспеченности.

- *Ярко выраженная в системе ценностей работника ориентация исключительно на ценности материального благополучия.* В целом, любой работник заинтересован в достойной оплате своего труда. Однако, в том случае, если он рассматривает свое рабочее место исключительно как источник получения денежных средств, его поведение будет в значительной степени подвержено влиянию объективных факторов деструктивной мотивации.

- *Низкий нравственный уровень работника, отсутствие устойчивых этических ценностей, беспринципность.* На наш взгляд, эта характеристика системы ценностей работника является одной из наиболее опасных для организации, поскольку невозможно предсказать, как поведет себя беспринципный человек в той или иной ситуации. Диапазон деструктивного организационного поведения работников с такой характеристикой системы ценностей может быть самым широким: от распространения сравнительно безобидных слухов и абсентеизма до уголовно преследуемого мошенничества и воровства на рабочем месте.

Анализ личностных характеристик работника, которые при взаимодействии с причинами деструктивной мотивации внутренней среды организации, приводят к деструктивному организационному поведению,

¹⁵³ Шмерлина И. О трудовых ценностях и привычке к работе. (Заметки по материалам текущих исследований)// Социальная реальность. Журнал социологических наблюдений и сообщений. 2007. № 4. С.46-66.

необходимо дополнить анализом **структуры мотивов личности**. В соответствии с концепцией А.Н. Леонтьева, широкий круг детерминант поведения личности, составляющий содержание мотивации, делится на два больших класса:

1. Мотивы-стимулы или потребности, желания, мотиваторы.
2. Смыслообразующие мотивы или внутренние детерминанты поведения, определяющие его общую направленность. В.И. Герчиков называет эту группу мотивов «структурным элементом самосознания работника»¹⁵⁴. В.А. Ядов трактует эти мотивы как «представления человека о главных целях жизни и основных средствах достижения этих целей», существующие на высшем уровне диспозиционной иерархии¹⁵⁵.

При анализе сущности деструктивной мотивации персонала важно разделять эти два компонента мотивации личности, поскольку они по-разному влияют на детерминацию деструктивного организационного поведения. **Следующие характеристики структуры мотивов работника являются причинами деструктивной мотивации.**

- *Актуальные потребности работника не учтены в системе мотивации, то есть остаются неудовлетворенными.* Структура потребностей и мотивов-стимулов изменяется в течение жизни и очень сильно подвержена влиянию внешних по отношению к человеку условий среды и ситуации. Это приводит к самостоятельному поиску работником способов их удовлетворения, который может вылиться в деструктивное организационное поведение.

- *Смыслообразующие мотивы работника ориентированы не на реализацию профессиональной функции, а на удовлетворение исключительно личных, преимущественно эгоистических интересов, не связанных с интересами организации.* Смыслообразующие мотивы обладают относительной устойчивостью, они содержат в себе представления человека о фундаментальных

¹⁵⁴ Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда: дисс...канд. соц. наук. М., 2009. С. 25.

¹⁵⁵ Ядов В.А. Социально-психологический портрет инженера. М.: Мысль, 1977. С. 96.

жизненных целях и средствах их достижения. Именно поэтому смыслообразующие мотивы определяют отношение человека к работе и устойчиво влияют на его организационное поведение. Они непосредственно определяют выбор деструктивного организационного поведения работником в ситуации деструктивной мотивации.

Зависимость результативности труда от содержания смыслообразующих мотивов работника подтверждена рядом эмпирических исследований. Одним из наиболее значимых является исследование В.А. Ядова и А.Г. Здравомыслова «Человек и его работа в СССР и после». В нем выявляется высокий уровень корреляции между наличием у работников смыслообразующих мотивов, связанных с реализацией трудовой деятельности, и высокими показателями результативности и производительности труда. В.А. Ядов и А.Г. Здравомыслов выделяют следующие ориентации работников, детерминирующие конструктивное организационное поведение и высокую производительность труда:

- ориентация на содержание трудовой деятельности как ведущий мотив труда;
- ориентация на возможности продвижения по работе (повышение квалификации)¹⁵⁶.

Влияние смыслообразующих мотивов работника на результативность и эффективность труда подтверждается и другими исследователями. Так, например, в основе системы управления персоналом на предприятии К. Кобъела (отель для проведения конференций) лежит процедура подбора сотрудников с применением методики личного собеседования, в ходе которого оценка соискателя происходит лишь по двум параметрам:

- Наличие или отсутствие обоюдной симпатии.

¹⁵⁶ Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Указ. соч. С. 205–206.

- Приверженность кандидата своему роду занятий: «Горят ли его глаза, когда он рассказывает о своей профессии»¹⁵⁷.

Кобьел считает, что эффективно работать в его организации могут только живущие своим делом и фанатично преданные ему люди. Если работник не обладает этими качествами, то ему не сможет помочь даже получение профильного образования в лучшем институте гостиничного бизнеса¹⁵⁸.

Еще одной важнейшей личностной характеристикой, побуждающей человека к определенному типу поведения являются **личностные диспозиции**, аккумулирующие природные задатки человека и его социальный опыт. Диспозиции личности – это «зафиксированные в социальном опыте предрасположенности воспринимать и оценивать условия деятельности, собственную активность индивида и действия других, а также готовность действовать в определенных условиях соответствующим образом»¹⁵⁹. Согласно концепции личностных диспозиций, разработанной В.А. Ядовым, система диспозиций имеет иерархическую структуру и регулирует деятельность человека в различных ситуациях социального взаимодействия. Он выделяет четыре уровня диспозиций.¹⁶⁰

- *Элементарные фиксированные установки.* Они формируются на основе жизненно важных потребностей и в простейших ситуациях. Эти установки не осознаются субъектом и лишены модальности (переживания «за» или «против»).

- *Социальные фиксированные установки или аттитюды.* Они являются более сложными диспозициями, которые формируются на основе потребности человека в общении, осуществляемом в малой группе. Социальные установки

¹⁵⁷ Кобьел К. Мотивация в стиле Экшн. Восторг заразителен. М.: Альпина Паблишер, 2003.

¹⁵⁸ Кобьел К. Указ. соч. С. 144.

¹⁵⁹ Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности. Л.: Наука, 1979. С. 11.

¹⁶⁰ Там же. С. 22–23.

этого уровня формируются на базе оценки отдельных социальных объектов (или их свойств) и отдельных социальных ситуаций (или их свойств).

- *Базовые социальные установки (общая направленность интересов личности относительно конкретной сферы социальной активности).* Данные установки выражают отношение к каким-либо значимым социальным областям и характеризуют идентификацию личности со значимой для нее социальной деятельностью. Например, можно обнаружить доминирующие социальные установки, направленные в сферу профессиональной деятельности, в таком случае основные интересы человека будут связаны с достижением высокого уровня профессионализма, расширением профессиональных знаний и умений, построением профессиональной карьеры и т.п.

- *Система ценностных ориентаций личности на цели жизнедеятельности человека, а также на средства их достижения.* Система ценностных ориентаций формируется на основе высших социальных потребностей личности и зависит от общих социальных условий, типа общества, системы его экономических, политических, идеологических и культурных принципов.

Предложенная В.А. Ядовым иерархия диспозиционных образований выступает как регулятивная система по отношению к поведению личности. Основная функция элементов диспозиционной системы – психическая регуляция социальной деятельности или поведения субъекта в социальной среде¹⁶¹.

Причинами деструктивной мотивации являются следующие характеристики системы личных диспозиций.

- *В целом деструктивная по отношению к организационным целям и ценностям направленность личностных диспозиции работника.* Он не отождествляет себя с организацией, не разделяет ее целей, а рассматривает ее ресурсы как возможность удовлетворения собственных потребностей.

¹⁶¹ Там же. С. 11.

- *Установка на реализацию деструктивного организационного поведения на основе удачного прошлого опыта.* Если работник уже имел удачный опыт деструктивного организационного поведения, то вероятность его повторной реализации в ситуации деструктивной мотивации существенно повышается.

Помимо глубинных компонентов структуры личности, на восприятие деструктивного мотивирования и реализацию работником деструктивного организационного поведения, влияют также определенные **негативные черты характера**. Наиболее значимыми из них являются следующие.

- *Индивидуализм и эгоизм.* Индивидуализм понимается как ориентация работника исключительно на свои личные цели и потребности. Данная характеристика предполагает не только приоритет личных целей, но также и противопоставление их целям коллектива и организации. Работник-индивидуалист не осознает взаимосвязи между благополучием организации и своим собственным. Именно поэтому зачастую у индивидуалистов наблюдается несоответствие личных и групповых целей. Эгоизм представляет собой наивысшую степень индивидуализма и предполагает не только ориентацию лишь на удовлетворение собственных потребностей и интересов, но и пренебрежение интересами других и отношение к другому человеку как к объекту и средству достижения своекорыстных целей. Эгоизм основывается на мотивах себялюбия и своекорыстия.

- *Склонность к риску и авантюризму.* Для работников, обладающих этими качествами, характерно активное, рискованное, часто беспринципное поведение ради достижения легкого успеха, выгоды. Авантюристы представляют достаточно большую опасность для организации, поскольку гораздо сильнее, чем другие, могут быть подвержены влиянию деструктивной мотивации и, вследствие этого, охотнее будут реализовывать деструктивное, особенно микрополитическое поведение.

- *Вкрадчивость.* Это качество связано с попытками расположить к себе, вызвать доверие притворной любезностью. Стремление установить контакт с другими необходимо вкрадчивым сотрудникам обычно лишь для того, чтобы что-то получить лично для себя и удовлетворить свои эгоистические потребности.

- *Высокий уровень умственных способностей, в частности достаточно развитые интеллект и самосознание.* Влияние данной характеристики на восприимчивость деструктивной мотивации связано с тем, что достаточно умный и критически мыслящий работник, во-первых, склонен к тщательному анализу условий труда и окружающей его трудовой реальности, во-вторых, подвижность его ума способствует продумыванию различных способов удовлетворения своих потребностей, в том числе и деструктивными для организации способами.

Оригинальную типологию работников с повышенной склонностью к деструктивной мотивации, предлагают А. Каваиола и Н. Лавендер, называя таких людей – «ядовитые сотрудники»¹⁶². Такие работники заведомо предрасположены к деструктивному поведению на рабочем месте и представляют реальную угрозу для организации. Выделяются их **следующие типы**.

- *Параноид.* Такой сотрудник безосновательно подозрителен, недоверчив из-за страха, что определенная информация будет использована против него. Часто он видит оскорбительный скрытый смысл или угрозу в безобидных замечаниях или поступках других. Он постоянно испытывает недовольство, не прощает обиды, оскорбления. Параноид будет постоянно искать повод для деструктивного поведения и активно проявлять его.

- *Шизоид.* Сотрудники такого типа закрыты, некоммуникабельны, склонны к выдумкам. Обычно в организации у них нет друзей или доверенных лиц, они не стремятся к установлению контактов с коллегами. Вследствие

¹⁶² Каваиола А., Лавендер Н. Ядовитые сотрудники: коллеги, которые отравляют нам жизнь. Ростов н/Д.: Феникс, 2005. С. 9–10.

замкнутости и сконцентрированности на своем внутреннем мире, работники такого типа, скорее всего, будут воспринимать любую организацию как заведомо враждебную среду и неадекватно реагировать на нее, проявляя деструктивное поведение.

- *Антиобщественный тип.* Таким сотрудникам свойственна импульсивность, безответственность, неспособность заранее планировать. У них практически отсутствуют моральные принципы. Наиболее опасным качеством работников данного типа является отсутствие моральных принципов, которое способствует реализации ими деструктивного поведения.

- *Нарцисс.* Сотрудники такого типа эгоцентричны, не хотят принимать во внимание точку зрения другого человека. Нарциссы обычно считают, что у них «особые способности», которые организация должна использовать. Они верят, что все их идеи и предложения способны принести пользу организации. Нарциссы выражают свое превосходство разными способами: неуважение к руководству и коллегам, нарушение деловой этики, игнорирование предельных сроков окончания работ. Такой тип работников в значительной степени подвержен влиянию факторов деструктивной мотивации в связи с чрезмерным самомнением¹⁶³.

- *Истерический тип.* Такие сотрудники демонстрируют театральность, излишнюю драматизацию, преувеличенное выражение эмоций. Они используют свои эксцентричные поступки для привлечения к себе внимания. Данный тип работников, на наш взгляд, является одним из наименее опасных с точки зрения возможности реализации деструктивного организационного поведения¹⁶⁴. Люди истерического типа могут вести себя деструктивно по отношению к организации,

¹⁶³ Penney L., Spector P. Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? // International journal of selection and assessment. Vol. 10. No (1/2). 2002. P. 126–134.

¹⁶⁴ Khan A., Quratulain S., Peretti J. Organizational Justice, Discrete Emotions and Counterproductive Work Behaviors // Society for industrial and organizational psychology. Atlanta, 2010.

однако, их действия обычно сравнительно безобидны и ограничиваются распусканием слухов, некоторыми видами микрополитических игр и т.п.

- *Пограничный тип.* Для него характерны эмоциональная нестабильность, проблемы с контролем гнева (частые демонстрации плохого настроения, постоянное возмущение), импульсивность. Это люди настроения, для которых свойственны нестабильные и напряженные межличностные отношения. Работник, относящийся к пограничному типу, как и работник истерического типа, чаще других демонстрирует деструктивное организационное поведение, разрушительный потенциал которого обычно сравнительно невелик.

- *Маниакально-педантичный тип.* Работникам такого типа присуща озабоченность деталями, правилами до такой степени, что теряется смысл деятельности. При этом они не умеют соблюдать баланс личной жизни и работы. Они избегают принятия решений или откладывают его, поскольку слишком озабочены соблюдением всех процедурных моментов. Такие работники склонны к деструктивному мотивированию, поскольку являются в высшей степени требовательными к формальным моментам своей деятельности.

- *Замкнутый тип.* Такой сотрудник избегает межличностных контактов из-за страха критики, неодобрения. Он неохотно вступает в отношения с людьми, если у него нет уверенности в том, что он им нравится. Эти свойства личности в ситуации деструктивной мотивации могут стать катализатором проявления работником деструктивного организационного поведения.

- *Зависимый тип.* Зависимая личность испытывает трудности в принятии решений, не получив совета и одобрения со стороны других. Такому человеку необходимо, чтобы другие брали на себя ответственность за его поведение. Работники такого типа имеют сильную потребность в одобрении, внимании и любви других, и, так как они зависят от этого одобрения, им нужно постоянное внимание со стороны непосредственного начальника. Отсутствие

обратной связи по результатам их деятельности может являться для них сильным деструктивно мотивирующим фактором.

- *Пассивный агрессор.* Такие работники нервозны, склонны к переменам настроения, раздражительны. Достаточно часто они чувствуют себя недооцененными, униженными другими, непонятыми. С такими людьми сложно работать, т.к. они постоянно выражают свое негативное отношение к происходящему. Нельзя рассчитывать на то, что пассивные агрессоры будут делать больше, чем регламентировано их должностной инструкцией. Такие работники в высокой степени подвержены влиянию факторов деструктивной мотивации и активно проявляют это.

Основываясь на анализе личностных характеристик работников, повышающих восприимчивость к воздействию факторов деструктивной мотивации, можно сделать следующие **выводы**.

1. Личностные характеристики работников играют важную роль в детерминации того или иного типа поведения. Распространение деструктивной мотивации персонала зависит от того, как работниками воспринимаются конкретные детерминирующие ее факторы.

2. Восприимчивость к воздействию внешних факторов деструктивной мотивации прямо зависит от определенных (преимущественно негативных) характеристик системы ценностей работников, их смыслообразующих мотивов, личностных диспозиций, черт характера.

3. Существуют отдельные типы работников, наиболее восприимчивые к влиянию факторов деструктивной мотивации, так называемые «ядовитые сотрудники». К ним относятся: параноид, шизоид, антиобщественный тип, нарцисс, истерический тип, пограничный тип, маниакально-педантичный тип, замкнутый тип, зависимый тип, пассивный агрессор.

На основе выделения и систематизации предпосылок и причин деструктивной мотивации можно построить модель ее воспроизводства в организации.

2.4. Общая модель деструктивной мотивации персонала

Глубже познать сущность и механизм воспроизводства деструктивной мотивации позволяет метод моделирования. Данный метод заключается в «построении и изучении схем реально существующих предметов, явлений и конструируемых объектов для определения, либо улучшения их характеристик, рационализации способов их построения, управления ими и прогнозирования»¹⁶⁵. Основными функциями моделирования в социологии управления является толкование явлений, логики их существования и «развертывания» в социальном пространстве и времени.

Сложность и негативный потенциал феномена деструктивной мотивации персонала обуславливают необходимость в понимании, предсказании и контроле данного явления¹⁶⁶, которые могут быть осуществлены только на основании построения модели воспроизводства этого явления.

Разработанная нами модель детерминации организационного поведения работников под воздействием деструктивной мотивации основана на обобщении и систематизации существующих в науке принципов и подходов к пониманию процесса мотивирования персонала. При этом базовой теорией, на основании которой была выстроена модель, является теория деятельности, разработанная А.Н. Леонтьевым и другими отечественными учеными. Ключевыми принципами теории деятельности, которые были использованы при разработке модели, являются принципы единства сознания и поведения, а также принцип активности. Рассмотрим более подробно каждый из них.

¹⁶⁵ Социологический энциклопедический словарь / Под ред. Г.В. Осипова. М.: Норма, 2000. С. 186.

¹⁶⁶ Anjum A., Parvez M. Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar Workers and White Collar Workers // Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences. 2013. Vol. 7. No 3. P. 417–434.

В соответствии с *принципом единства сознания и поведения* деятельность не является лишь совокупностью рефлекторных реакций на внешний стимул, так как она регулируется сознанием. Сознание в свою очередь рассматривается как реальность, которая не дана субъекту непосредственно для его самонаблюдения. Сознание не существует вне материальной и (или) идеальной деятельности субъекта и может быть познано лишь через систему его деятельности.

Соответственно, деструктивная мотивация, являясь результатом взаимодействия характеристик личности работника и факторов внешней среды, может быть выявлена на основании изучения организационного поведения работника.

Принцип активности заключается в том, что деятельность понимается как активный, целенаправленный, процесс, а не простая реакция на среду. Таким образом, изучение деструктивной мотивации персонала с этих позиций позволяет преодолеть ограниченность подходов бихевиоризма и рефлексологии, сводящих поведение человека к простой реакции на поступающие ему стимулы внешней среды¹⁶⁷.

При разработке модели деструктивной мотивации персонала также использовались элементы концепции «треугольника мошенничества», которая отражает механизм взаимодействия внешних детерминант поведения и личностных особенностей работника при реализации деструктивного поведения¹⁶⁸. Мошенничество авторы данной концепции понимают шире, чем просто определенный тип деструктивного поведения. Оно включает любые формы деятельности, наносящие ущерб целедостижению организации. Три элемента, образующие треугольник мошенничества, определяющие мотивацию работника и возможность реализации им деструктивного поведения,

¹⁶⁷ Скиннер Б. Ф. Технология поведения / пер. А. Гараджи // Американская социологическая мысль. Тексты / под ред. В.И. Добренкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994.

¹⁶⁸ Альбрехт С., Венц Дж., Уильямс Т. Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса. СПб.: Питер, 1995. С. 36

представляют собой: давление внешних обстоятельств; возможность совершить и некоторое время скрывать акт мошенничества; способность оправдать это действие (рисунок 2).



Рисунок 2. Треугольник мошенничества

Применительно к деструктивной мотивации, вершины этого треугольника трактуются следующим образом. Давление внешних обстоятельств – это определенные объективные характеристики ситуации, в которой находится индивид, и задающие возможность, необходимость или неизбежность деструктивного поведения сотрудника, например, несправедливое распределение благ в обществе, бедность и т.д.

Возможность означает конкретные особенности организационной среды, способствующие развитию деструктивной мотивации. Ведь, несмотря на давление внешних обстоятельств, характеристики организационной среды могут блокировать распространение деструктивной мотивации.

И, наконец, самооправдание – личностные характеристики работника, его субъективное восприятие ситуации, позволяющее ему осуществлять ответную реакцию на процесс деструктивного мотивирования.

Н. Пряжников выделяет следующие варианты «мотивационного самооправдания»:

- *Полулегальная криминализация российского общества*, начавшаяся в годы «демократических реформ». Многие люди, оказываясь в ситуации деструктивной мотивации, рассуждают примерно так: «Лучше уж самому бороться за свое достойное существование на рабочем месте, чем быть жертвой».

- *Конформизм «массового человека»*. Этот вариант самооправдания предполагает ориентацию при выборе поведения на то, как ведет себя большинство и, прежде всего, начальство. Руководствуясь этим принципом, при совершении деструктивных действий, работник думает так: «Все вокруг идут по головам, а чем я хуже?»¹⁶⁹ Могут быть названы и другие варианты самооправдания, они зависят от личностных характеристик работника, сформировавшихся в ходе процесса социализации.

На основании систематизированных предпосылок и причин деструктивной мотивации, а также, опираясь на концепции детерминации поведения, нами была разработана *общая модель деструктивной мотивации персонала* (рисунок 3).

¹⁶⁹ Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. М.: Академия, 2009. С. 263–264.

1. Предпосылки деструктивной мотивации во внешней среде организации:

- Политико-правовые
- Социальные
- Экономические
- Духовные

2. Причины деструктивной мотивации во внутренней среде организации:

- Организация труда
- Вознаграждения, льготы и управление карьерой
- Контроль за деятельностью работников, оценка персонала и наказания нарушителей организационного порядка
- Организационная культура
- Групповые коммуникации

3. Личностные характеристики работников:

- Система потребностей и ценностей
- Смыслообразующие мотивы
- Личностные диспозиции
- Черты характера и умственные способности

4. Конфликт организационных и индивидуальных интересов

5. Анализ рабочей ситуации

6. Оценка официальной и деструктивной для организации моделей удовлетворения личных интересов

7. Борьба мотивов

8. Выбор стратегии поведения, позволяющей в большей степени и легче удовлетворить личные потребности

9. Деструктивное организационное поведение

10. Конструктивное организационное поведение

Разработанная нами общая модель воспроизводства деструктивной мотивации персонала отражает механизм детерминации поведения сотрудника под влиянием единства факторов внешней среды и его личностных характеристик.

Первый блок модели представляет собой перечень характеристик четырех ключевых сфер общественной жизни: политико-правовой, экономической, социальной и духовной, которые содержат предпосылки деструктивной мотивации на уровне внешней среды организации.

Характеристики внешней среды организации оказывают непосредственное влияние на две системы – саму организацию и личность работника. Под воздействием внешней среды формируется структура организации, ее цели, ценности и существующие в ней бизнес- и социальные процессы.

Второй блок представленной модели содержит, ключевые характеристики организационных подсистем, которые являются причинами деструктивной мотивации на уровне внутренней среды организации.

В *третьем блоке* выделены личностные качества работника, которые при взаимодействии с факторами внешней и внутренней среды организации детерминируют его поведение. Внутренняя целевая детерминация субъекта, направленная на трудовую деятельность и организационное поведение, представляет собой специфические индивидуальные и преобразованные внешние детерминанты.

Четвертый блок разработанной модели – это существующий в организации конфликт интересов, который лежит в основе деструктивной мотивации. Как было отмечено ранее, конфликт интересов в социально-трудовых отношениях в общем виде обуславливается объективным противоречием интересов и его осознанием, соперничеством, противостоянием, дисбалансом мотивационных и ценностных ориентаций работника и руководства организации.

Степень остроты этого конфликта оказывает прямое влияние на *пятый блок* представленной модели.

Находясь в ситуации конфликта интересов, работник осуществляет лично значимый анализ рабочей ситуации на предмет выявления различных возможностей по удовлетворению своих интересов. На этой стадии он оценивает такие параметры организации, как:

- наличие «серых зон», то есть не регламентированного организационными и правовыми нормами пространства для реализации деструктивного поведения;
- размер антистимулов, то есть негативных последствий при выявлении руководством фактов деструктивного поведения;
- вероятность получения антистимулов при выявлении руководством фактов деструктивного поведения;
- размер выгод, которые работник получит от реализации деструктивного поведения.

По окончании анализа рабочей ситуации, сотрудник переходит к процессу оценки официальных, конструктивных и деструктивных для организации моделей для удовлетворения своих интересов. Этот процесс отражен в *шестом блоке модели деструктивной мотивации*.

По окончании данной стадии, сотрудник находится в ситуации борьбы мотивов (*седьмой блок*), на него одновременно влияют и конструктивные, и деструктивные факторы. Далее, работник переходит к выбору стратегии поведения, позволяющей в большей степени и легче реализовать личные интересы. Эта стратегия предполагает выбор типов поведения: деструктивного для организации, или конструктивного. Данный процесс отражен в *восьмом блоке*. Необходимо отметить, что процессы взаимодействия основных элементов модели носят челночный характер, т.е. предполагают, в случае отсутствия однозначной линейной детерминации, возврат на более ранние стадии процесса

мотивации. Прежде чем окончательно выбрать стратегию поведения, работник может, например, несколько раз проанализировать рабочую ситуацию, находясь под влиянием борьбы мотивов.

По итогу прохождения всех стадий, работник реализует один из двух типов поведения – деструктивное или конструктивное (*девятый блок*). Таким образом, весь механизм детерминации организационного поведения в процессе деструктивной мотивации вырастает из опосредствования организационных условий характеристиками личности работника, особенности которых в свою очередь во многом детерминированы внешней средой организации.

На основе всего вышеизложенного в настоящем параграфе, сделаем некоторые выводы. Общая модель деструктивной мотивации отражает важнейшие предпосылки и причины деструктивной мотивации и их взаимодействие, а также общую логику процесса деструктивной мотивации. Данное взаимодействие носит характер челночного процесса, в нем отсутствует прямая однозначная линейная направленность. Разработка модели воспроизводства деструктивной мотивации персонала позволяет глубже проанализировать, понять и учесть в управлении механизм детерминации деструктивного организационного поведения.

Подводя **итоги данной главы**, отметим, что в ней были выявлены и систематизированы объективные предпосылки деструктивной мотивации в экономической, политико-правовой, социальной и духовной сферах, проанализированы причины деструктивной мотивации, существующие на уровне организации, в рамках подсистем: организации труда; контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка; вознаграждений, льгот и управления карьерой; организационной культуры; групповых коммуникаций. Также были систематизированы личностные качества работника, детерминирующие деструктивное

организационное поведение. С опорой на теории детерминации поведения была разработана модель деструктивной мотивации.

Представленная модель может быть использована для эмпирического исследования реальных причин деструктивной мотивации персонала в российских компаниях и разработке рекомендаций по ее устранению или ограничению.

ГЛАВА 3. ПРИЧИНЫ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ

3.1. Методика исследования деструктивной мотивации персонала в российских организациях

Теоретические выводы настоящей работы об основных детерминантах деструктивной мотивации персонала основываются на результатах анализа вторичных исследований деструктивного организационного поведения, а также эмпирического исследования, проведенного автором в период с 23.04.2015 г. по 15.05.2015 г.

Хотя исследования деструктивной мотивации «в чистом виде», т.е. непосредственно посвященные этой проблематике, у нас в стране почти не проводились, многие ее проявления изучаются в той или иной форме уже достаточно давно.

В 60-80-е годы анализ трудовой деятельности и в частности мотивации работников, их отношения к труду, трудового поведения находились в центре внимания отечественной социологии экономической сферы¹⁷⁰. В исследованиях, осуществленных классиками отечественной социологической мысли, были заложены основы методики изучения трудового поведения работников.

Усиление интереса ученых к этой тематике наблюдается во второй половине 1990-х и начале 2000-х годов. Это связано, в первую очередь, с

¹⁷⁰ См. например, Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа (социологическое исследование) / Под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. М.: Мысль, 1967.; Ракитская Г.Я., Шохин А.Н. Преобразования в сфере труда в 80-е годы. М.: Знание, 1984; .Беляева И.Ф., Катульский Е.Д., Магун В.С. Мотивация трудовой деятельности и некоторые направления перестройки системы управления трудом //Ключевой вопрос социологии труда. М.: НИИ труда, 1988. С. 6–36.

необходимостью исследований динамики трансформации трудового поведения вследствие произошедших в стране радикальных преобразований¹⁷¹.

Среди эмпирических исследований, посвященных деструктивности в организационном поведении, осуществленных в последние годы, наиболее коррелирующим с задачами данной работы, является исследование Е.Н. Михеевой. Она провела анализ трудового поведения рабочих предприятий ООО «Лукойл – Волгограднефтепереработка» и ОАО «Сибур-Волжский» г. Волгограда, при этом одним из направлений анализа было выявление факторов, детерминирующих деструктивное поведение на предприятиях.

По результатам исследования Е.Н. Михеевой, ключевыми причинами реализации деструктивного поведения являются¹⁷²:

- недостаточный учет результатов труда (26,1% и 39,6%) – здесь и далее в скобках указаны проценты работников предприятия-1 и предприятия-2, отметившие данный фактор, как детерминирующий деструктивное поведение;
- плохое состояние оборудования (37,2% и 78,0%);
- неудовлетворительные санитарные условия труда (22,9% и 47,4%);
- не отвечающая потребностям работников система морального и материального стимулирования (42,7% и 73,4%);
- отсутствие возможностей профессионального роста (17,5% и 47,1%);
- неудовлетворительные отношения с руководителем (44,0% и 43,0%);
- низкая заработная плата (45,6% и 88,5%).

В результате своего исследования Е.Н. Михеева делает вывод о том, что наиболее сильно влияющим на распространение деструктивного поведения работников является фактор низкой заработной платы. При этом данное

¹⁷¹ См. например, Барсукова С.Ю., Герчиков В.И. Приватизация и трудовые отношения: от единого и общего — к частному и разному. Новосибирск: Изд-во ИЭиОПП СО РАН, 1997; Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Социальная адаптация рабочих в трансформирующемся обществе: основные положения программы и некоторые результаты исследования // Мир России. 2000. № 4. С. 103–124; Заславская Т.И., Шабанова М.А. Неправовые трудовые практики и социальные трансформации в России // Социологические исследования. 2002. № 6. С. 3–17.

¹⁷² Михеева Е.Н. Указ. соч. С. 80–85.

исследование показывает, что многие другие факторы организационной среды примерно в равной степени являются значимыми детерминантами деструктивного трудового поведения. Это означает, что только комплексное воздействие на организационную систему позволит минимизировать деструктивную мотивацию персонала и сократить ее проявления в виде конкретных форм деструктивного организационного поведения.

Исследование Е.Н. Михеевой учитывает значительный набор различных характеристик организационной среды, детерминирующих деструктивное поведение работников. Однако его существенным недостатком является то, что при выявлении причин деструктивного поведения не выделяются различные конкретные формы данного явления. На наш взгляд необходимо выделять не только существенные детерминанты деструктивного поведения работников, но и разделять их в зависимости от того типа поведения, которое они детерминируют, учитывая при этом их опасность для организации. Эта идея реализована в нашем эмпирическом исследовании.

Изучению одной из форм проявления деструктивной мотивации – клиентелизма в государственных учреждениях посвящено эмпирическое исследование В.Н. Харитоновой. В соответствии со спецификой своих целей она выделяет несколько иные, чем в исследовании Е.Н. Михеевой, факторы, детерминирующие распространение клиентелизма. Полученные автором результаты отражены в следующей таблице¹⁷³.

¹⁷³ Харитонова В.Н. Указ. соч. С. 108.

Таблица 2. Распределение ответов экспертов на вопрос: «Каковы, на Ваш взгляд, причины появления клиентелизма в отдельном учреждении государственной службы?» (можно было выбрать до 3-х вариантов ответа, поэтому сумма превышает 100%)

Вариант ответа	%
Конфликт интересов руководителя и организации	72%
Личностные качества руководителя (пренебрежительное отношение к организационным правилам и нормам, низкий уровень правового и нравственного сознания) и подчиненных (подданническое сознание, конформизм, сервиллизм)	63%
Микрополитизированная организационная культура	54%
Неформальная организационная структура, служащая удовлетворению узкогрупповых интересов	27%
Недостаток в контактах, который испытывают сотрудники, попадая в структуры, пронизанные формальной субординацией	18%
Затрудняюсь ответить	0%
Другое	0%

Исследование детерминант распространения клиентелизма В.Н. Харитоновой показывает, что главными из них являются конфликт интересов, а также личностные качества руководителя. При этом другие факторы, выделенные В.Н. Харитоновой, также имеют высокий уровень значимости, что подтверждено полученными данными.

При разработке собственной методики исследования деструктивной мотивации персонала диссертантом были учтены исследования, соответствующие анализируемой проблеме.

С целью выяснения значимости выделенных ранее причин деструктивной мотивации персонала на уровне внутренней среды организации и на уровне личности работника, было проведено социологическое исследование в форме анкетирования 200 сотрудников коммерческих организаций г. Москвы, представляющих различные сферы деятельности.

Исследование «Причины деструктивной мотивации персонала» проводилось по структурированной анкете (приложение 1), которая рассылалась респондентам по электронной почте для заполнения в течение двухнедельного срока.

Анкета для проведения опроса была составлена автором на основе теоретической части исследования, в частности, разработанной автором модели деструктивной мотивации персонала. В нее вошли 11 вопросов, касающиеся сущности исследуемого феномена, 6 из которых содержали подвопросы, а также 4 вопроса паспортички. Общее количество вопросов – 22 (приложение 1).

Формулировка вопросов была максимально упрощена с целью обеспечения их адекватного понимания респондентами, которые не знакомы с основными категориями концепции деструктивной мотивации, хотя в своей практической деятельности регулярно сталкиваются с такой мотивацией.

Благодаря использованию полученных данных удалось проанализировать наиболее сложные аспекты исследуемой проблемы, обосновать выводы и составить практические рекомендации.

Объект исследования – деструктивная мотивация персонала коммерческих организаций г. Москвы.

Предмет исследования – взаимодействие характеристик внутренней среды организации и личностных характеристик работников при детерминации деструктивной мотивации персонала.

Основная цель исследования – выявить мнение работников относительно степени влияния выделенных теоретически групп причин на существование в организации деструктивной мотивации персонала.

Для решения этой цели были поставлены следующие **задачи, определяющие:**

- отношение респондентов к деструктивному организационному поведению в целом, и к его различным видам (воровство, мошенничество, абсентеизм и др.), в частности;
- наиболее опасные для организации с точки зрения респондентов виды деструктивного организационного поведения;

- степень детерминированности деструктивной мотивации характеристиками внутренней среды организации, содержащимися в подсистемах организации труда; вознаграждений, льгот и управления карьерой; контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка; организационной культуры; групповых коммуникаций;
- степень детерминированности деструктивной мотивации личностными характеристиками работников;
- степень влияния причин деструктивной мотивации внутренней среды организации и личностных причин деструктивной мотивации на реализацию различных форм деструктивного организационного поведения.

Исследование содержало следующую **гипотезу**:

Главными причинами деструктивной мотивации персонала являются следующие характеристики внутренней среды организации: несправедливое по мнению работников вознаграждение, слишком низкое вознаграждение; несовершенство системы контроля за деятельностью работников.

Выборка

Общий объем выборки составил 200 респондентов. Тип выборки – случайная выборка. Ее структура представлена в Таблице 3.

Таблица 3. Структура выборки

Численный состав	200 респондентов	
Половой состав	мужчины	33%
	женщины	67%
Возрастной состав	20-24 лет	18%
	25-29 лет	31%
	30-34 года	5%
	35-39 лет	15%
	40-44 года	13%
	45-49 лет	5%
	50-54 года	10%
	55 лет и старше	3%
Должностной состав	руководители, главные специалисты предприятия	10%
	руководители структурного подразделения	15%
	специалисты (бухгалтер, экономист и т.п.)	57%
	служащие	18%
Образование	среднее	0%
	высшее	100%
	кандидат наук	0%

Проведение эмпирического исследования проблемы деструктивной мотивации персонала в коммерческих организациях связано с рядом трудностей, которые значительно осложняли его осуществление. Определенные ограничения на проведение исследования наложила деликатность темы, респонденты отвечали на вопросы с долей осторожности, так как боялись предстать в невыгодном свете. Также, несмотря на то, что некоторые аспекты деструктивной мотивации довольно широко обсуждаются в рамках теории управления, в целом, само это понятие не имеет широкого распространения в массовом сознании, и респонденты понимали его со значительной долей субъективности. Кроме того, до сих пор не существует отработанного социологического инструментария, необходимого для сбора данных и последующего анализа деструктивной мотивации персонала.

Несмотря на сложности, связанные с изучением деструктивности в конкретных организациях, полученные результаты представляют определенный интерес для выявления причин воспроизводства деструктивной мотивации, их

конфигурации, а также степени выраженности в современных российских компаниях. Они также дают возможность рассмотреть проблему деструктивной мотивации персонала с организационно-управленческой точки зрения, позволяющей разработать комплексные рекомендации по ограничению этого негативного феномена

Результаты исследования и анализ выявленных мнений респондентов о причинах существования в организации деструктивной мотивации, их соотношении и взаимовлиянии представлен в следующем параграфе.

3.2. Иерархия причин деструктивной мотивации персонала в российских коммерческих организациях

В ходе раздаточного анкетирования респондентам было предложено оценить степень влияния сгруппированных характеристик внутренней среды организации и личностных качеств работника на существование в организации деструктивной мотивации персонала. Исследование было ориентировано также на анализ субординации причин деструктивной мотивации персонала мезо- и микроуровня.

На первом этапе респондентам были последовательно заданы вопросы о значимости всех, выделенных теоретически и отраженных в разработанных автором блоках модели, причин деструктивной мотивации, являющихся характеристиками внутренней среды организации.

На рисунке 4 отражены результаты, касающиеся выявления степени влияния характеристик подсистемы *организации труда* на существование деструктивной мотивации в организации.



Рисунок 4. Влияние характеристик подсистемы организации труда на деструктивную мотивацию персонала

52,5% респондентов считают нечетко сформулированные и (или) неизвестные сотрудникам цели, задачи и требования организации, то есть ситуацию, когда сотрудники точно не знают, каких результатов им нужно достичь, наиболее сильно влияющей на существование деструктивной мотивации. Полученный результат объясняется наличием «серых зон» в ситуации, когда цели, задачи и требования организации не выполняют своей нормативной функции, что провоцирует распространение микрополитики. Также эта ситуация может обернуться для сотрудников состоянием фрустрации, перерастающим в демотивацию, имеющую своим следствием абсентеизм.

Помимо оценки значимости причин деструктивной мотивации персонала, респонденты имели возможность дописать те характеристики, которые на их взгляд, также влияют на существование деструктивной мотивации персонала в

рамках каждой из выделенных подсистем. Показательным стало наличие таких самостоятельных ответов как «отсутствие ощущения причастности к чему-то важному, существенному, творческой составляющей»; «отсутствие проверки на психологическое соответствие рабочему месту при приеме на работу». Эти ответы показывают высокий уровень сознательности опрашиваемых работников, воспринимающих трудовую деятельность как потребность личности, а также заинтересованность в предоставлении объективных данных для проводимого исследования.

В подсистеме *вознаграждений, льгот и управления карьерой* наибольшее влияние на существование деструктивной мотивации персонала, по мнению респондентов, имеет несправедливость оплаты труда – 87,5% (рисунок 5). На втором месте оказалось слишком низкое вознаграждение труда, его влияние отметили 77,5% опрошенных.

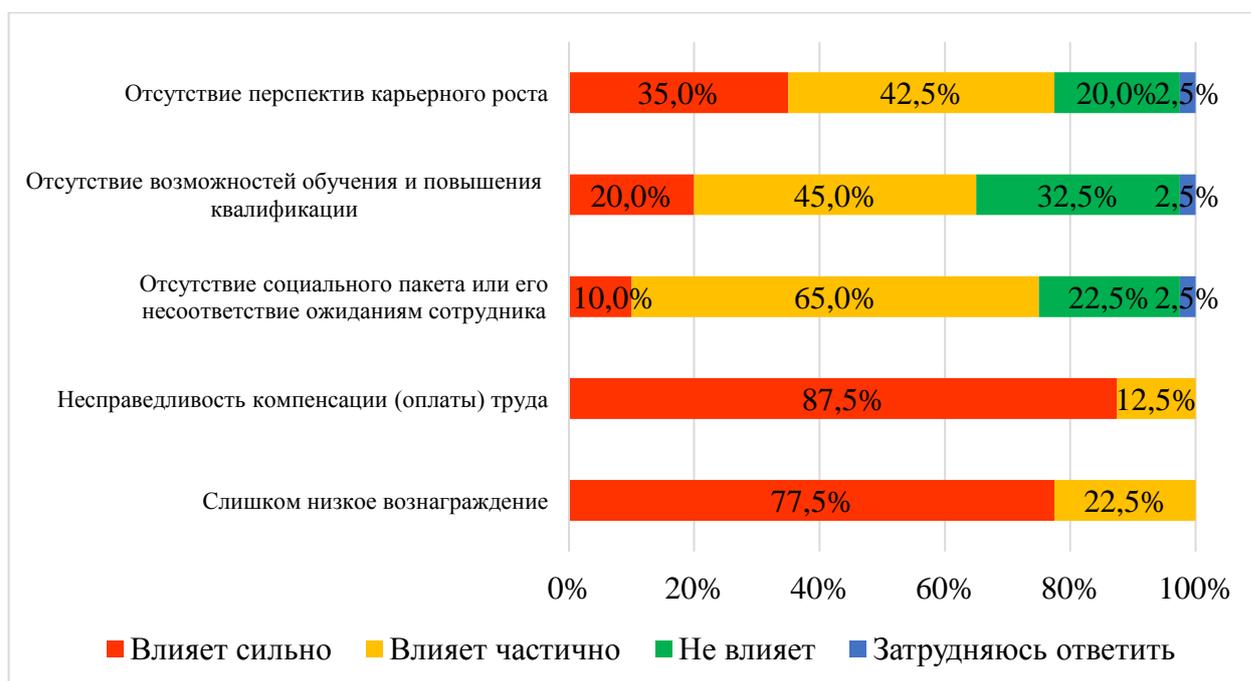


Рисунок 5. Влияние характеристик подсистемы вознаграждений, льгот и управления карьерой на деструктивную мотивацию персонала

В результате опроса была обнаружена корреляция между возрастом респондентов и отмечаемой ими степенью влияния отсутствия перспектив

карьерного роста на организационное поведение. Более молодая группа опрошиваемых выделяла эту характеристику как причину деструктивной мотивации чаще, чем группа более зрелых респондентов.

Среди характеристик подсистемы контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка наиболее значимой, по мнению опрошиваемых, оказалась ситуация, при которой контроль со стороны руководства за деятельностью сотрудников слаб или отсутствует. Влияние этой причины на существование деструктивной мотивации персонала отметили 64,1% опрошенных.

На втором месте по значимости среди характеристик данной подсистемы оказалась ситуация, при которой факты деструктивного организационного поведения остаются безнаказанными, либо наказание оказывается чрезмерно мягким. Ее влияние отметили 51,3% респондентов (рисунок 6).



Рисунок 6. Влияние характеристик подсистемы контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка на деструктивную мотивацию персонала

Таким образом, при разработке рекомендаций по ограничению деструктивной мотивации, необходимо уделить также особое влияние выстраиванию оптимальной системы контроля за деятельностью сотрудников.

Необходимость разработки эффективной системы контроля подтверждается также результатами, полученными при ответах на вопрос о том, как повлияет на деструктивную мотивацию ситуация, в которой сотрудникам предоставляются широкие возможности действовать по своему усмотрению, их обязанности четко не регламентированы нормами и предписаниями, а контроль за ними ослаблен или отсутствует. Они представлены на рисунке 7.

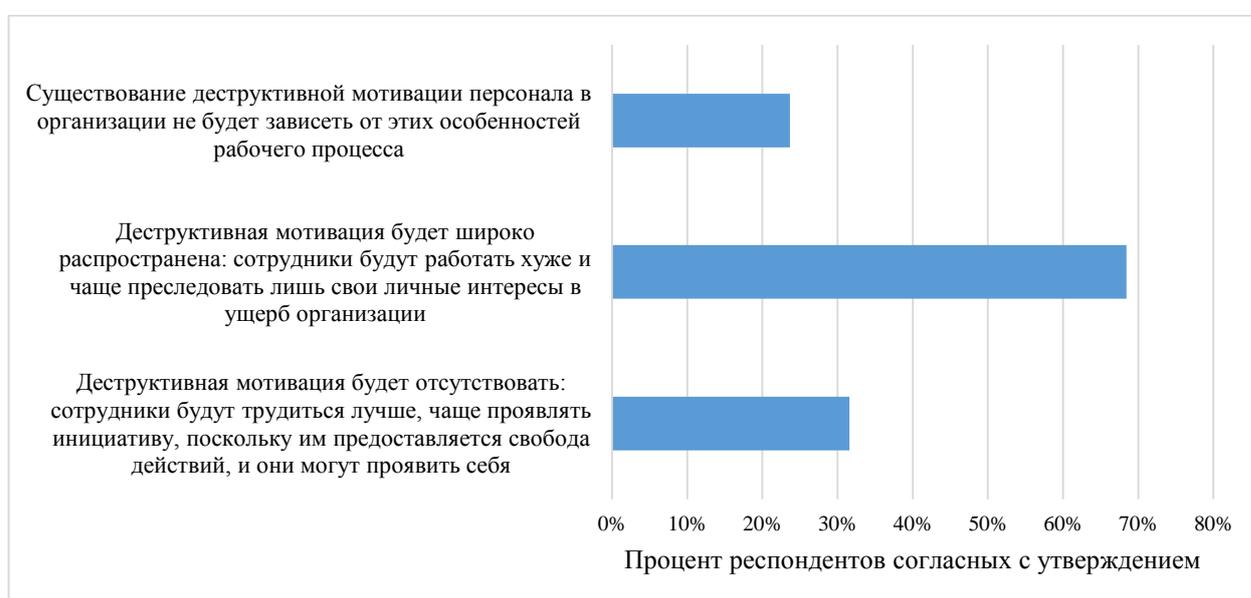


Рисунок 7. Влияние ослабления характеристик подсистемы контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка на деструктивную мотивацию персонала

68% респондентов считают, что при недостаточном уровне внешнего контроля и регламентации организационного процесса, деструктивная мотивация будет широко распространена. Работники будут работать хуже и чаще преследовать лишь свои личные интересы в ущерб интересам компании. При этом лишь 32% респондентов отметили, что снижение степени внешнего контроля позволит работникам эффективнее раскрыть свой потенциал. На наш взгляд, полученные данные свидетельствуют о низком уровне внутренней мотивации

этой части опрошиваемых, а также недостаточной степени их идентификации себя с организацией и вовлеченности в рабочий процесс.

Теоретический анализ проблемы деструктивной мотивации показал, что значительное влияние на существование деструктивной мотивации оказывают характеристики *подсистем групповых коммуникаций и организационной культуры*. Мнение респондентов относительно степени влияния характеристик данных подсистем на существование деструктивной мотивации персонала в организации отражено на рисунке 8.



Рисунок 8. Влияние характеристик подсистем групповых коммуникаций и организационной культуры на деструктивную мотивацию персонала

Среди причин деструктивной мотивации, содержащихся в данных подсистемах, наибольшую значимость, по мнению респондентов, имеет такая характеристика, как нездоровый психологический климат в коллективе (53,8%). Показательно, что вторым по популярности среди причин этой подгруппы стал фактор безнравственного, несправедливого поведения руководителя по

отношению к подчиненным (51,3%). На наш взгляд, высокая степень значимости этой причины деструктивной мотивации связана с длительными традициями авторитарного управления в стране, низкими нравственными качествами руководителей, а также с недостатком у них управленческих знаний и компетенций.

Среди руководителей российских компаний много людей, не имеющих профессиональных знаний относительно того, как необходимо управлять подчиненными и не привыкших считаться с ними, уважать их права. Эта ситуация, в свою очередь, становится значимой причиной развития деструктивной мотивации персонала в организациях.

Примечательным оказался один из самостоятельных ответов о причинах деструктивной мотивации данной подсистемы организации, который сформулирован как «несоблюдение гендерного баланса в коллективе». Безусловно, специфика сферы деятельности организации, а также конкретного подразделения обуславливают существующий в них гендерный состав. Так, если организация занимается ИТ-технологиями, то в ней работают преимущественно, мужчины, а, например, в HR-отделе, заняты, преимущественно, женщины. Однако, как показывают психологические исследования, для максимально продуктивной деятельности, необходимо соблюдать гендерный баланс, поскольку его влияние на сознание и поведение сотрудников достаточно существенно¹⁷⁴.

Для всестороннего анализа деструктивной мотивации и выработки практических рекомендаций по ее ограничению, помимо исследования причин деструктивной мотивации, являющихся характеристиками различных подсистем внутренней среды организации, необходимо также рассмотреть причины деструктивной мотивации, связанные с *личностными характеристиками работников*.

¹⁷⁴ См. например, Наемный работник в современной России / Отв. ред. З.Т. Голенкова. М.: Новый хронограф, 2015.

В соответствии с этим респондентам был задан вопрос о степени влияния различных личностных характеристик работников на деструктивную мотивацию персонала. На рисунке 9 показано, как распределились ответы на этот вопрос.

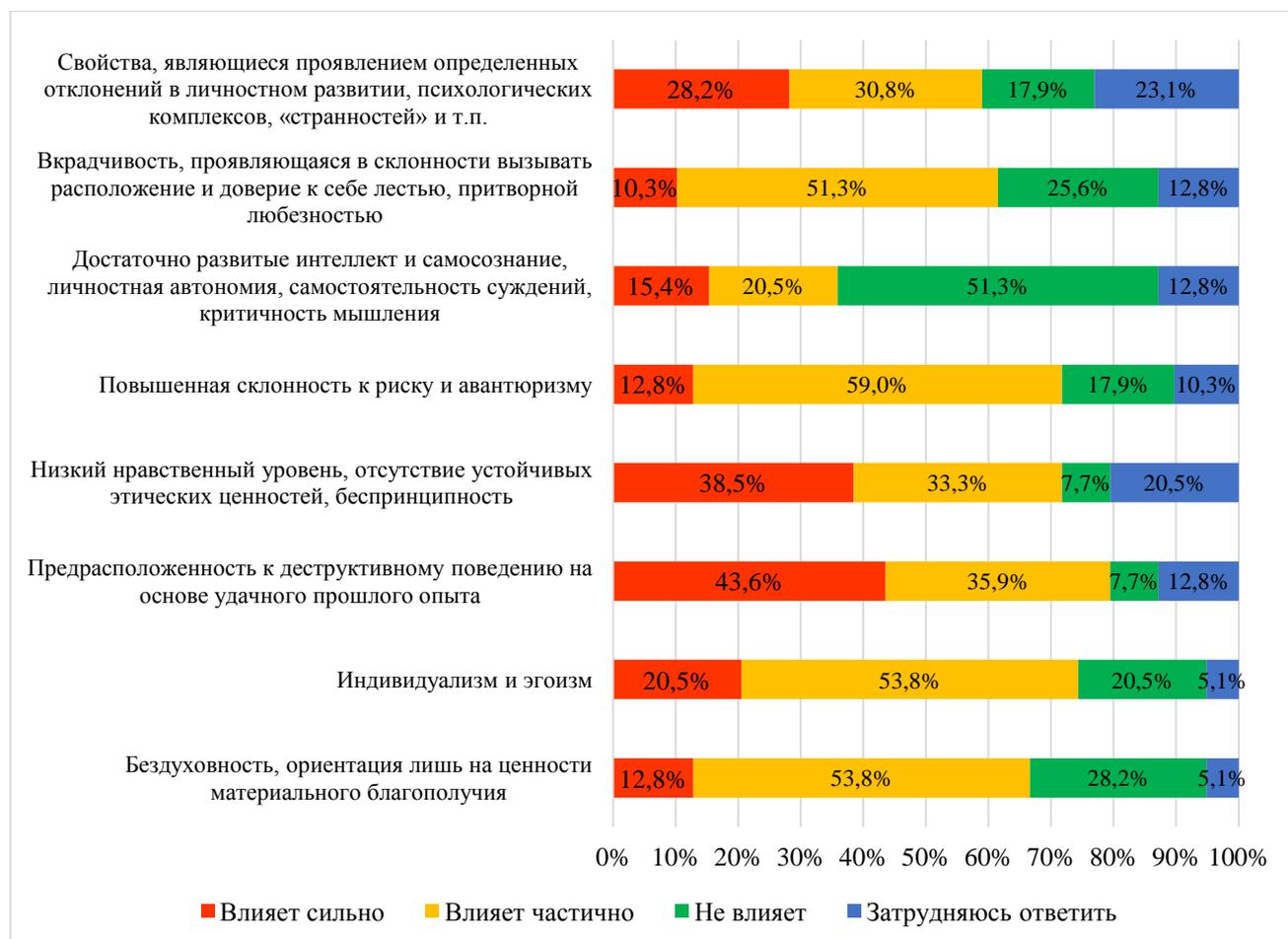


Рисунок 9. Влияние личностных характеристик работников на деструктивную мотивацию

Наибольшее влияние, по мнению респондентов, на существование деструктивной мотивации, оказывают такие личностные качества работника, как 1) предрасположенность к деструктивному поведению на основе удачного прошлого опыта и 2) низкий нравственный уровень, отсутствие устойчивых этических ценностей, беспринципность. Эти ответы набрали соответственно по 43,6% и 38,5%.

Представляют интерес самостоятельные ответы респондентов по данной группе факторов. Так, в качестве личностных свойств работников,

детерминирующих деструктивное организационное поведение, назывались «лень и нежелание работать», «активное деструктивное внутреннее начало» – побуждение своих коллег к деструктивному поведению типа «Давайте всем классом прогуляем урок».

Важным, на наш взгляд, дополнением к выделенным теоретически личностным характеристикам, является инициативный ответ одного из респондентов, согласно которому причиной деструктивной мотивации может стать ситуация «предела возможностей работника (неспособность работника делать работу выше определенного уровня)». Коррелирует с этой характеристикой и следующая: «работник нанят не в соответствии со своим дипломом и полученной специальностью». То есть, дефицит способностей работника усугубляется управленческими ошибками, например, поручением заданий, которые требуют от сотрудника компетентности, которой у него нет, или же сверхусилий, на которые он не способен. В конечном итоге это приводит к появлению у него деструктивной мотивации.

Одной из задач опроса было выявление степени влияния различных групп факторов на существование демотивации и микрополитической мотивации в организации.

На рисунке 10 представлены результаты ответа на вопрос о влиянии различных групп причин на существование демотивации в организации. При ответе на это вопрос респонденты должны были проставить баллы от 0 – не влияет до 2 – влияет сильно.

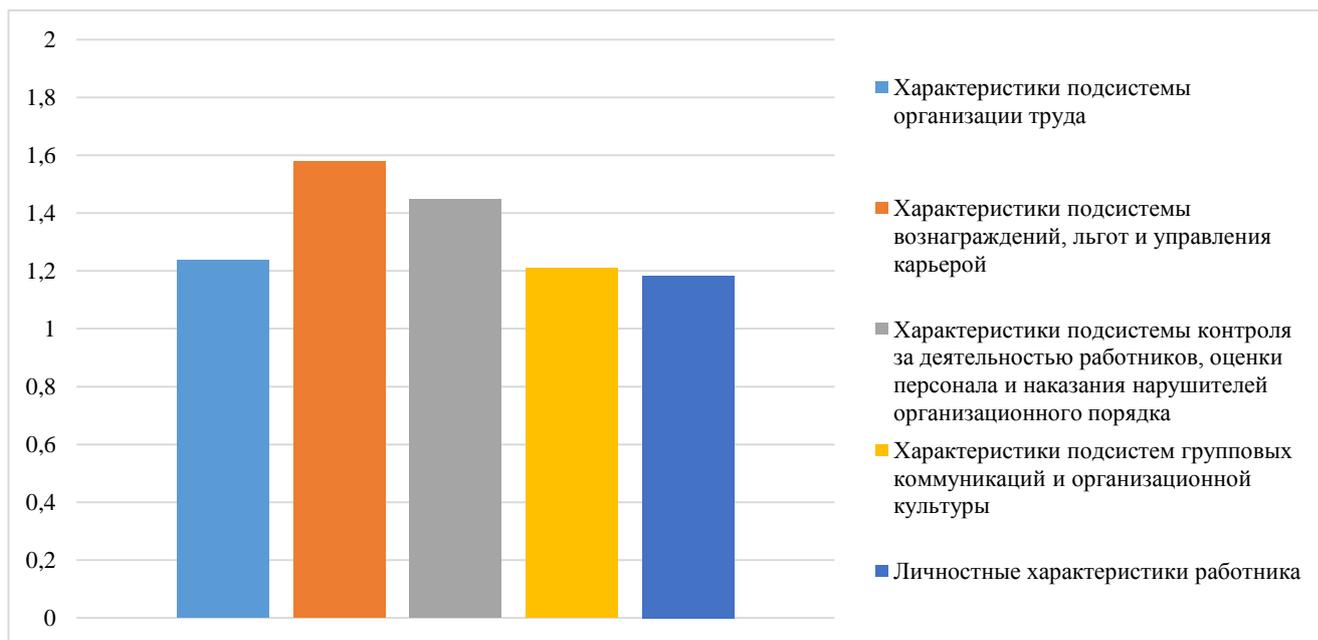


Рисунок 10. Степень влияния различных групп причин на демотивацию сотрудников

Наибольшее влияние на распространенность демотивации оказывают, по мнению опрошенных, характеристики подсистемы вознаграждений, льгот и управления карьерой (1,6 балла). С незначительным отставанием следует группа характеристик подсистемы контроля за деятельностью сотрудников (1,4 балла). Эти результаты коррелируют с полученными в первой части опроса данными.

На рисунке 11 отражены результаты ответа на вопрос о степени влияния различных групп причин на существование и распространение второго вида деструктивной мотивации: микрополитической мотивации в организации.

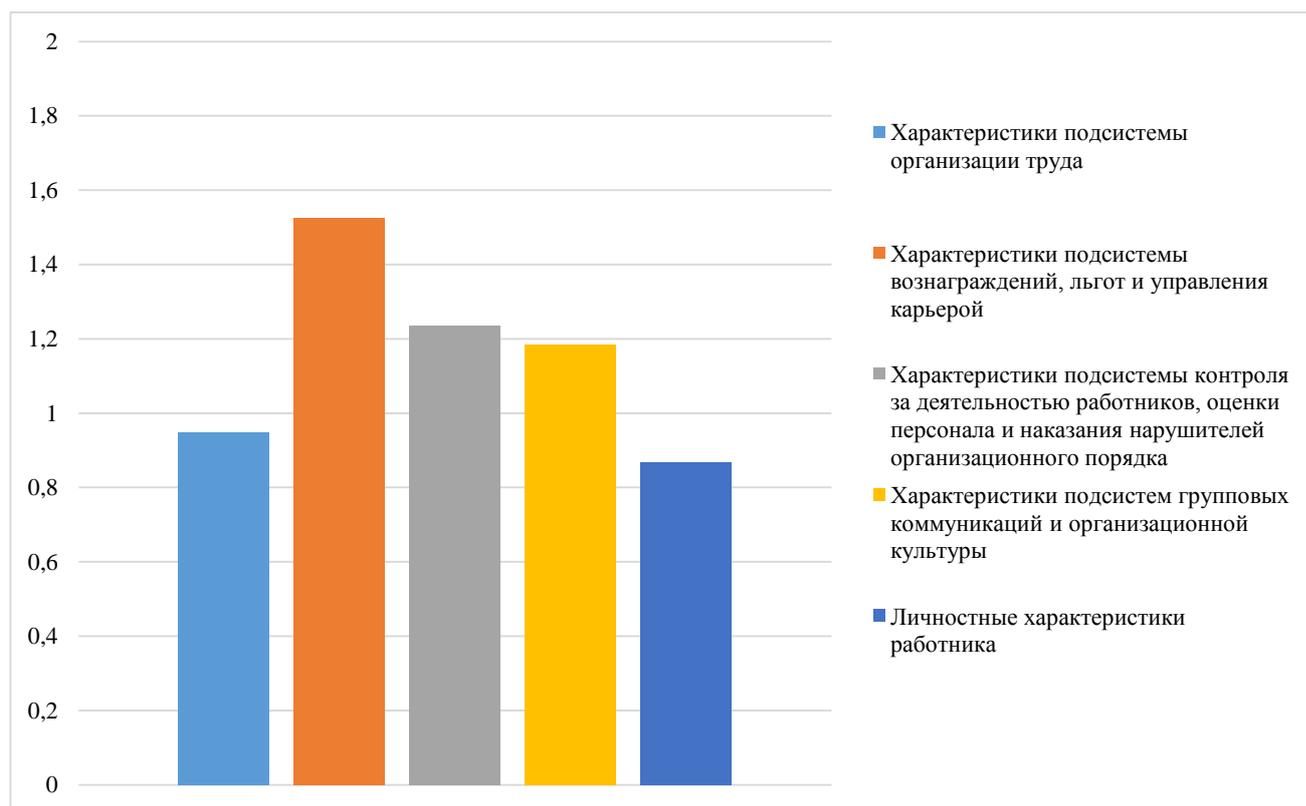


Рисунок 11. Степень влияния различных групп причин на микрополитическую мотивацию сотрудников

Диаграмма показывает, что характеристики подсистемы вознаграждений, льгот и управления карьерой, а также подсистемы контроля являются наиболее значимыми с точки зрения детерминации микрополитической мотивации. Они набрали по 1,5 и 1,2 балла соответственно.

Таким образом, результаты прикладного исследования подтвердили гипотезу о том, что на существование и распространение деструктивной мотивации как в форме демотивации, так и в форме микрополитики, наибольшее влияние оказывают характеристики подсистемы вознаграждений, льгот и управления карьерой, а также характеристики подсистемы контроля за деятельностью работников.

При этом исследование показало, что характеристики всех подсистем внутренней среды организации и характеристики личностных качеств работников

оказывают, по мнению респондентов, примерно равное влияние на деструктивную мотивацию (рисунок 12).

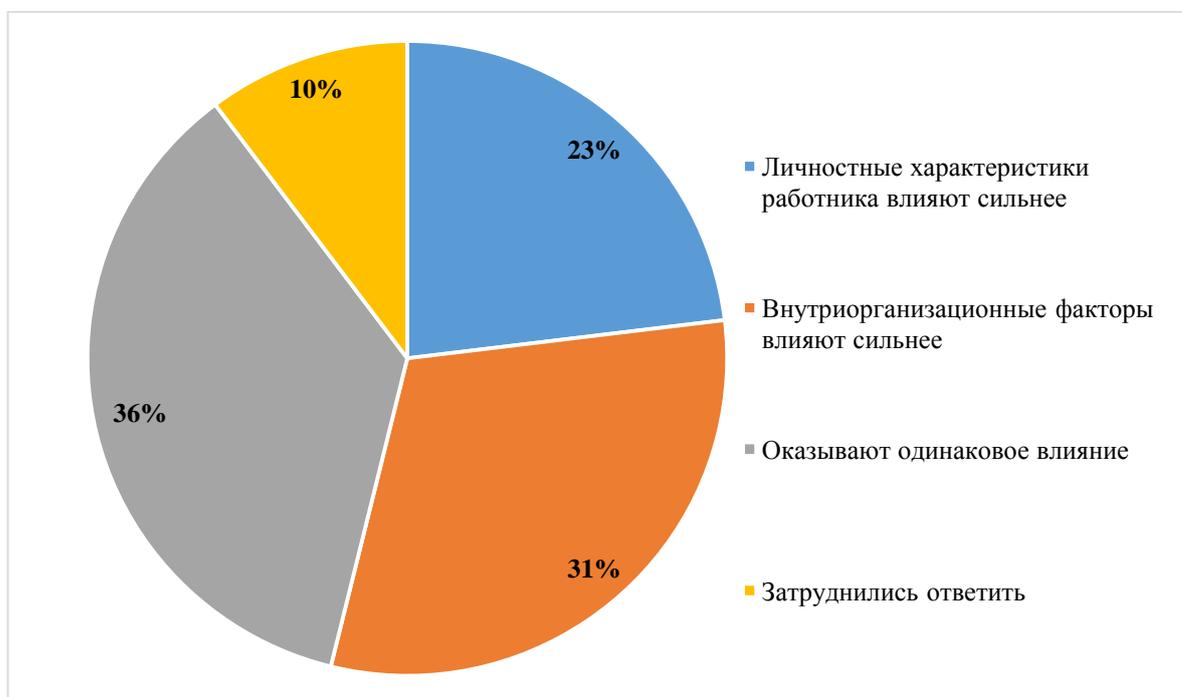


Рисунок 12. Соотношение влияния различных групп причин на деструктивную мотивацию

36% опрошенных на вопрос «Какие факторы – личностные характеристики работника или внутриорганизационные факторы – больше влияют на существование в организациях деструктивной мотивации персонала?» ответили, что они оказывают одинаковое влияние.

Получение более полной информации о деструктивной мотивации для выработки практических рекомендаций по ее ограничению предполагает также анализ конкретных форм деструктивного организационного поведения. Поэтому в ходе анкетирования респондентам было предложено определить, какие из следующих форм деструктивного организационного поведения являются наиболее опасными для организаций:

- абсентеизм (отсутствие сотрудника на рабочем месте без уважительных причин, пустое времяпровождение, преднамеренное увеличение обеденных и других перерывов в работе и т.п.);

- распускание слухов и преднамеренная клевета;
- злоупотребление должностными полномочиями;
- нарушение организационных предписаний;
- протекционизм, покровительство со стороны руководителя лишь «своим людям»: лично преданным подчиненным, родственникам, друзьям, знакомым и т.п., взамен на их беспрекословную поддержку в нарушение норм организации и прав других сотрудников;
- мошенничество;
- воровство;
- саботаж;
- злонамеренная порча оборудования, расточительство при использовании средств, сырья и т.п.

Респонденты проранжировали вышеназванные формы деструктивного организационного поведения по шкале от 0 (наименее опасная форма) до 9 (максимально опасная форма). На рисунке 13 представлена диаграмма, отражающая полученные результаты.

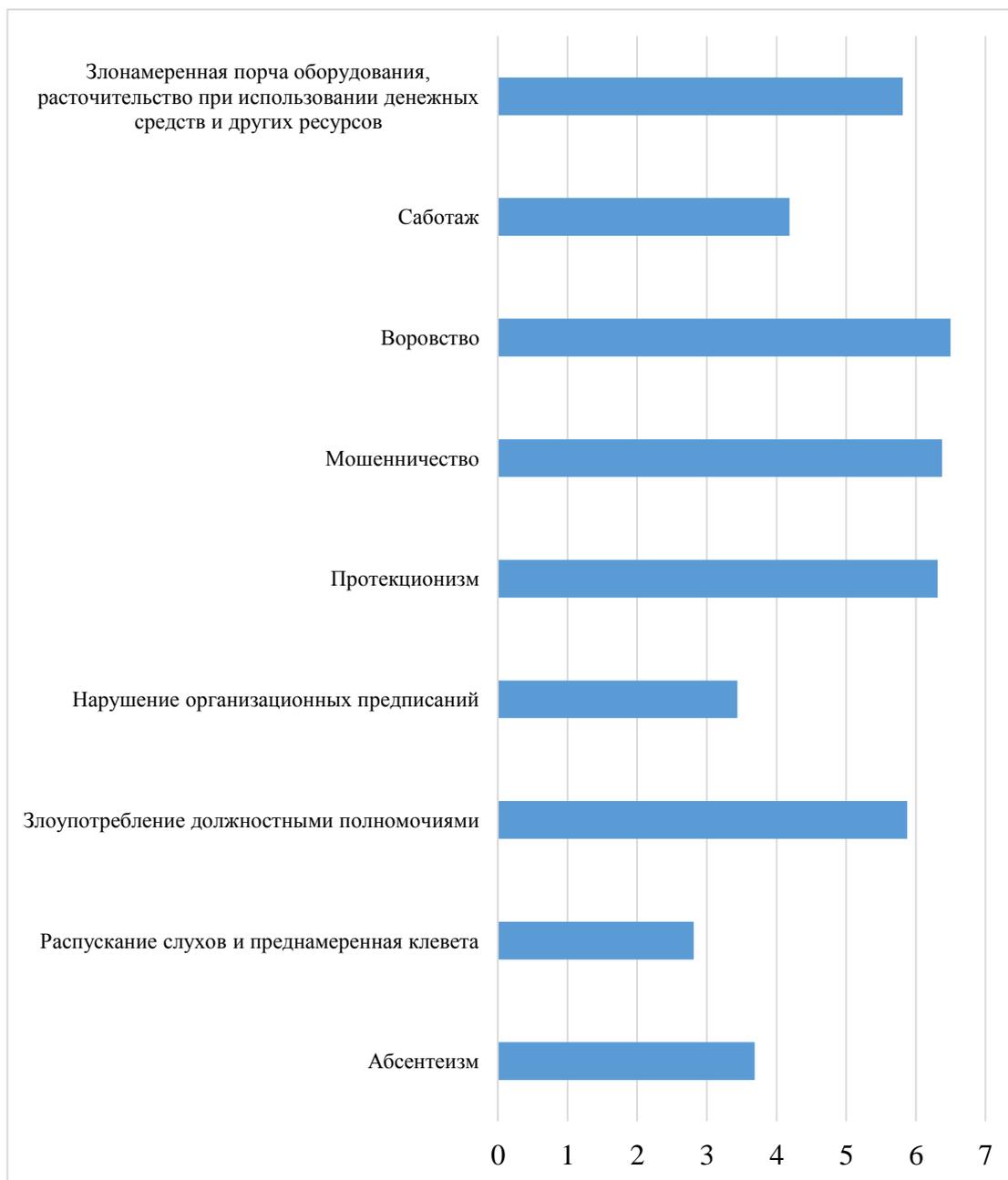


Рисунок 13. Степень опасности различных форм деструктивного организационного поведения для российских коммерческих организаций

Полученные данные показывают, что выделенные формы деструктивного организационного поведения, по мнению респондентов, действительно обладают значительным разрушительным потенциалом. В большей или меньшей степени все они опасны для организации и мешают ее нормальному функционированию.

Ожидается, что такие формы деструктивного организационного поведения, как воровство и мошенничество¹⁷⁵, являющиеся уголовно наказуемыми деяниями, получили высокие баллы – 6,5 и 6,4 балла соответственно. Незначительно меньшие баллы получили злоупотребление должностными полномочиями, а также злонамеренная порча оборудования, расточительство при использовании денежных средств и других ресурсов – по 5,9 и 5,8 баллов. Злоупотребление должностными полномочиями, так же, как воровство и мошенничество, подлежит уголовному наказанию¹⁷⁶. В частности и поэтому их негативный потенциал высоко оценивается респондентами. Что касается злонамеренной порчи оборудования, то объективная опасность для организаций этой формы деструктивного организационного поведения также подтвердилась в ходе анкетирования.

Особый интерес представляет тот факт, что такая форма деструктивного организационного поведения, как протекционизм, о котором не принято много говорить в коммерческой среде, получила 6,3 балла по шкале опасности для организаций. Это говорит о том, что анонимность исследования позволила респондентам быть откровенными и объективными, отметить ту реальную опасность, которую представляет распространение протекционизма в компаниях. Можно предположить, что такая высокая оценка опасности протекционизма для работы организаций связана с широкой распространенностью этого типа организационного поведения.

Учитывая большую распространенность деструктивной мотивации персонала в организациях, было важно выяснить отношение к данному феномену самих респондентов. Выявление соответствующих установок индивидов позволяет судить, с чем мы имеем дело: случайным явлением или социальной нормой и какие меры необходимо разрабатывать для ограничения деструктивной

¹⁷⁵ Уголовный кодекс РФ. Ст. 159.

¹⁷⁶ Уголовный кодекс РФ. Ст. 285.

мотивации персонала. Результаты ответа на вопрос «Как Вы относитесь к деструктивной мотивации персонала?» отражены на рисунке 14.

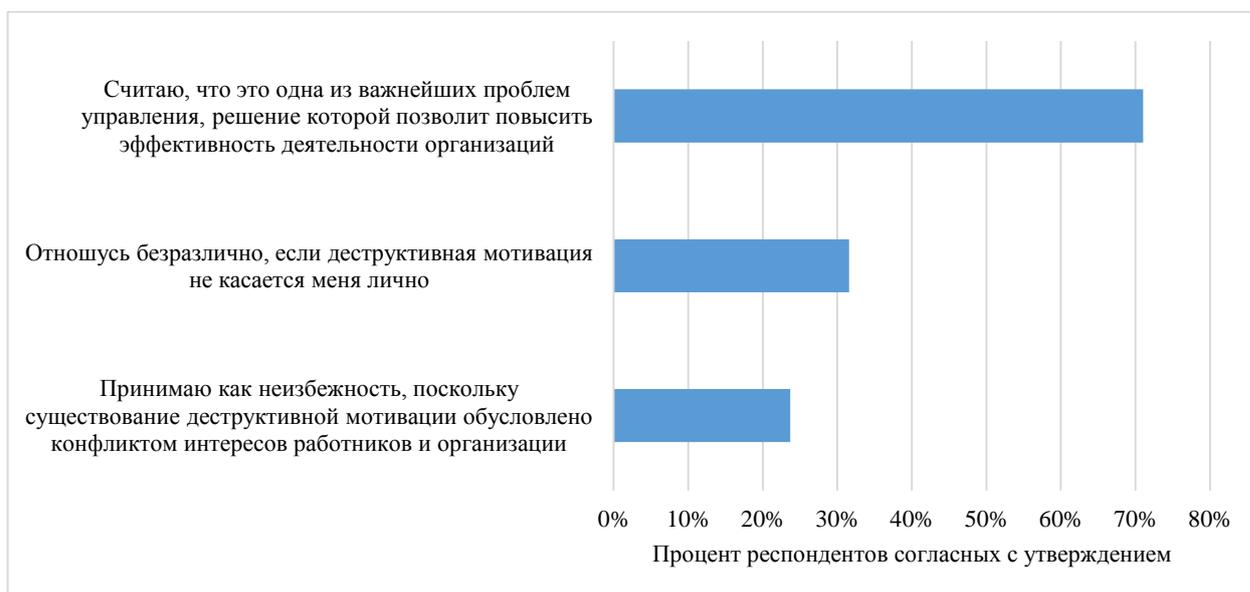


Рисунок 14. *Отношение респондентов к деструктивной мотивации (каждое высказывание могло получить 100%, поскольку оценивалось по шкале «согласен – не согласен»)*

71% опрошенных считает, что деструктивная мотивация – одна из важнейших проблем управления, решение которой позволит повысить эффективность деятельности организаций. И лишь 24% респондентов воспринимают деструктивную мотивацию как неизбежное следствие конфликта интересов работников и организации. Таким образом, можно констатировать адекватность восприятия респондентами остроты проблемы деструктивной мотивации и деструктивного организационного поведения и осознание реальной опасности, которую эта проблема с собой несет. Наряду с этим можно выявить достаточно высокий уровень сознательности и гражданской ответственности большинства сотрудников, который обуславливает желание бороться с деструктивностью в организационной системе.

В заключение опроса респондентам предлагалось оценить, какие меры по ограничению деструктивной мотивации являются наиболее эффективными. Им

необходимо было проранжировать меры по степени эффективности от 0 – наименее эффективные до 9 – максимально эффективные (рисунок 15).

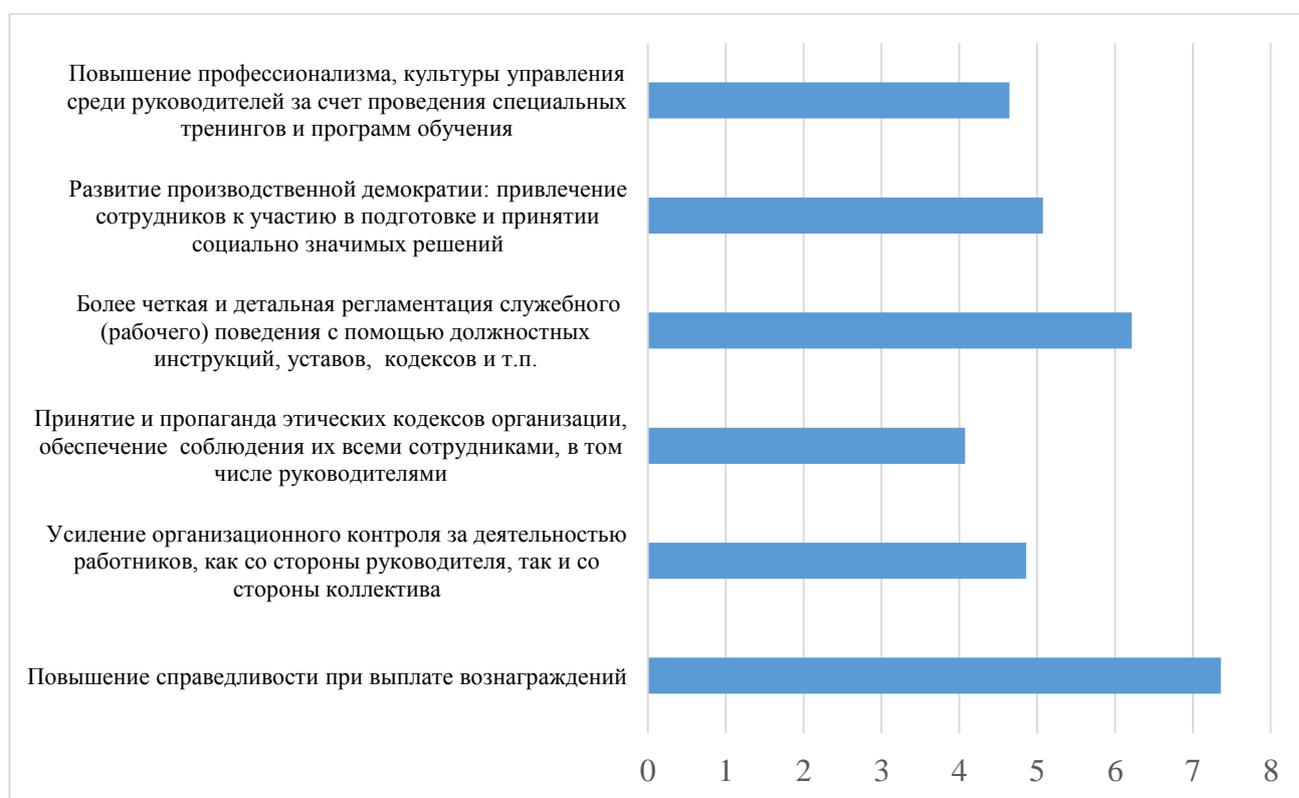


Рисунок 15. Меры по ограничению деструктивной мотивации персонала

Максимальный балл получила мера по повышению справедливости при выплате вознаграждений (7,4 балла). На второе место респонденты поместили меры по обеспечению более четкой и детальной регламентации служебного (рабочего) поведения с помощью должностных инструкций, уставов, кодексов и т.п. (6,2 балла). Полученные результаты коррелируют с данными по влиянию различных групп причин на существование деструктивной мотивации в организациях.

Примечательно также, что среди самостоятельно предложенных мер по ограничению деструктивной мотивации, респондентами было предложено: «применять психологические тесты при приеме на работу», «качественно подбирать персонал, чтобы он соответствовал занимаемой должности и предлагаемому функционалу». Это говорит о высоком уровне самосознания

носителей инициативных ответов, поскольку они осознают, насколько важно, чтобы работа соответствовала человеку и приносила ему удовольствие и удовлетворение.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие **выводы**:

1. Наиболее важными причинами воспроизводства деструктивной мотивации, по мнению респондентов, являются несправедливая оплата труда, слишком низкая оплата труда, а также неэффективная система контроля за деятельностью работников.

2. Основным способом ограничения деструктивной мотивации, по мнению респондентов, является повышение справедливости при выплате вознаграждений за труд, а также обеспечение более четкой и детальной регламентации служебного (рабочего) поведения с помощью должностных инструкций, уставов, кодексов и т.п.

3. Выделенные теоретически группы причин деструктивной мотивации, по мнению респондентов, действительно оказывают существенное влияние на распространение деструктивной мотивации в организациях.

Результаты проведенного исследования легли в основу рекомендаций по ограничению деструктивной мотивации персонала.

3.3. Практические рекомендации по ограничению деструктивной мотивации персонала в российских коммерческих организациях

Выявление комплекса предпосылок и причин деструктивной мотивации персонала позволяет сделать целый ряд рекомендаций по ограничению деструктивной мотивации. Наиболее общей рекомендацией, вытекающей из результатов диссертационного исследования, является устранение или нейтрализация (полная или хотя бы частичная) выявленных в нем всех основных причин деструктивной мотивации персонала.

При анализе причин деструктивной мотивации персонала, было выяснено, что существование данного негативного феномена в организации является результатом взаимодействия трех уровней: внешней среды организации, ее внутренней среды, а также личности работника.

Исходя из логики взаимодействия общества, организаций и работников, а также основываясь на разработанной автором модели деструктивной мотивации персонала, можно предложить общие рекомендации по ограничению данного негативного феномена на всех уровнях его воспроизводства: социальной системы и ее важнейших подсистем, отдельных организаций и самих работников. Конечно, в силу многообразия социетальных, организационных и личностных причин деструктивной мотивации такие рекомендации можно сформулировать лишь в самом общем виде.

Как это было детально показано в параграфах 2.2. и 2.4., в основе причин воспроизводства деструктивной мотивации персонала лежит конфликт интересов работника и организации, обусловленный характеристиками общественной среды. Согласование интересов наемных работников и работодателей позволит минимизировать данный конфликт и, как следствие, ограничить распространение деструктивной мотивации на организационном уровне. Для этого *на уровне всего общества (внешней среды организаций)* представляется необходимым:

- усилить целенаправленное влияние государства на формирование конструктивных трудовых ценностей (за счет повышения престижа труда, акцентирования внимания на его общественном и нравственном значении, распространения ценностей и практики социального партнерства и др.);
- проверить и в случае необходимости переориентировать существующие юридические, социальные и политические нормы и соответствующие институты на уменьшение конфликтности интересов общества, организаций и сотрудников;

- сформировать эффективную систему контроля за исполнением работодателями норм трудового законодательства.

Эти, а также другие меры, касающиеся устройства политической системы, повышения уровня демократии в стране, защиты прав трудящихся и др., позволят снизить конфликтность взаимоотношений наемных работников и организаций, что в свою очередь приведет к росту конструктивного организационного поведения.

Основываясь на модели воспроизводства деструктивной мотивации, а также на результатах эмпирического исследования, можно сделать вывод, что рекомендации по ограничению деструктивной мотивации на уровне организации должны носить системный характер и охватывать ключевые сферы функционирования организации.

На *уровне внутренней среды организации* комплекс рекомендаций по ограничению деструктивной мотивации можно дифференцировать по группам в соответствии с подсистемами организации, выделенными в теоретической части диссертации и использованными в модели воспроизводства деструктивной мотивации персонала.

Так, на уровне подсистемы **организации труда** важнейшими рекомендациями по ограничению деструктивной мотивации персонала являются:

- совершенствование организации труда с помощью уточнения и четкого определения состава выполняемых работниками функций;
- оптимизация бизнес-процессов, протекающих в организации, разграничение сфер ответственности различных подразделений;
- повышение разнообразия труда, самостоятельности, введение дополнительной ответственности для работников;
- улучшение условий труда;
- постоянное обновление техники и технологий труда.

В рамках подсистемы **контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка** рекомендуется:

- усовершенствование документов, регламентирующих организационное поведение и регулирующих трудовые отношения, и прежде всего, таких как положения о подразделениях и должностные инструкции;
- формирование ключевых показателей эффективности деятельности работников (KPI), позволяющих учесть вклад каждого работника в достижение целей организации;
- разработка объективной системы оценки персонала с использованием различных методик: «360 градусов», ассесмент-центр и др.
- установление санкций за различные формы деструктивного организационного поведения.

Наибольшее влияние следует уделить рекомендациям по ограничению причин деструктивной мотивации, **выделенных в подсистеме вознаграждений, льгот и управления карьерой**. Ключевыми среди них являются:

- мотивационная диагностика предприятий, выявление мотивационных профилей, ведущих мотивов и индивидуальных особенностей мотивационных механизмов сотрудников организации;
- оптимальное сочетание материальных и нематериальных поощрений с учетом выявленных мотивационных профилей работников;
- привязывание размера вознаграждения к системе достижения ключевых показателей эффективности;
- прямая связь оценки результативности деятельности и карьерного роста;

- обеспечение разделяемой всеми работниками справедливости уровней окладов, их строгое соответствие кругу выполняемых обязанностей, их сложности и ответственности, а также стажу работы;
- соблюдение сопоставимости уровней окладов различных категорий персонала.

На уровне подсистемы **организационной культуры** можно рекомендовать:

- формирование путем формальных средств и неформальных каналов конструктивной организационной культуры, максимально отвечающей фазе жизненного цикла организации;
- формирование среди работников чувства приверженности организации и вовлеченности в ее дела;
- создание внутренних информационных каналов (сообщения по электронной почте, сайт компании, издание информационных брошюр, корпоративная пресса).

В рамках подсистемы **групповых коммуникаций** для ограничения причин воспроизводства деструктивной мотивации рекомендуется:

- учет руководством интересов и личных мнений работников;
- создание атмосферы взаимовыручки и поддержки;
- совместное принятие решений там, где это возможно и целесообразно;
- проведение совместных мероприятий и праздничных церемоний.

Для устранения или ограничения деструктивной мотивации необходимо учитывать личностные качества работников, определяющие их восприимчивость к деструктивной мотивации. Это должно найти свое выражение в системе маркетинга и отбора персонала.

Как уже частично отмечалось, предложенные выше рекомендации носят самый общий характер и далеко не исчерпывают их перечня. Это связано с тем, что факторов, влияющих на интересы, ценности и мотивацию в целом работника чрезвычайно много. Каждая группа причин деструктивной мотивации может и должна быть объектом самостоятельного исследования, учитывающего не только теорию мотивации (в том числе концепцию деструктивной мотивации как ее составную часть), но и особенности самих организаций и организационных ситуаций.

Эффективная борьба с деструктивной мотивацией персонала возможна только на основе системного подхода, учитывающего причины воспроизводства данного негативного явления, их взаимосвязи и взаимовлияние.

При этом при внедрении предложенных рекомендаций в организации представляется необходимым уделить особое внимание реализации тех из них, которые связаны с подсистемами оплаты труда, а также контроля за деятельностью работников, поскольку негативные характеристики именно этих подсистем оказывают наиболее сильное деструктивное воздействие на организационное поведение персонала.

Заключение

Осуществленные в диссертации теоретический анализ и эмпирическое исследование деструктивной мотивации персонала позволили определить и систематизировать ее важнейшие причины, разработать на этой основе общую модель деструктивной мотивации в современной организации и использовать ее для разработки рекомендаций по ограничению этого негативного феномена.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что деструктивная мотивация персонала представляет собой результат взаимодействия личностных качеств работника и факторов внутренней и внешней среды организации, обуславливающих деятельность или бездействие работников, которые наносят ущерб организации. В основе деструктивной мотивации персонала лежит конфликт интересов работника и организации. Результатом деструктивной мотивации становится смещение ориентации деятельности сотрудников с целей организации на личные цели, не совместимые с целями организации.

В результате исследования подтвердилась гипотеза о том, что формирование деструктивной мотивации персонала в организациях является следствием взаимодействия внешних, внутриорганизационных и личностных факторов, ведущую роль среди которых играют организационные причины. В современных российских компаниях важнейшими среди них являются несправедливая с точки зрения работников система оплаты труда и неэффективная система контроля.

Использование комплекса методологических подходов к анализу деструктивной мотивации персонала позволяет глубже понять его социальную природу и причины возникновения. С позиций экономического подхода деструктивная мотивация персонала рассматривается, прежде всего, как следствие существующего в общественной системе производства феномена отчуждения работника от результатов своего труда. В рамках психологического

подхода существование деструктивной мотивации объясняется наличием в природе человека деструктивного начала или же психологических качеств, создающих предрасположенность к деструктивной деятельности.

Раскрыть социальные причины, непосредственно детерминирующие деструктивное организационное поведение, и выявить личностные характеристики, способствующие его возникновению и распространению, позволяет социологический подход. В рамках этого подхода, используя в первую очередь теории аномии и социального конфликта, мы можем выявить социетальный механизм воспроизводства деструктивной мотивации персонала в современных российских организациях.

Наиболее общими типами деструктивной мотивации персонала являются демотивация и микрополитическая мотивация. При этом формы деструктивного организационного поведения, являющиеся результатом деструктивного мотивирования, отличаются большим разнообразием и степенью ущерба, наносимого организации и ее членам.

В результате проведения диссертационного исследования была разработана общая модель, характеризующая механизм воспроизводства деструктивной мотивации персонала. Она включает следующие составляющие трех основных уровней:

- предпосылки деструктивной мотивации на уровне внешней среды организации (социетальные предпосылки);
- причины деструктивной мотивации на уровне внутренней среды организации;
- причины деструктивной мотивации на уровне личности работника.

На уровне внешней среды организации общая модель деструктивной мотивации включает в себя политико-правовые, экономические, социальные и духовные предпосылки воспроизводства деструктивной мотивации персонала. На уровне внутренней среды организации как социальной подсистемы причины

деструктивной мотивации обусловлены конфликтом интересов работников и организации. Они содержатся в подсистемах организации труда; контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка; вознаграждений, льгот и управления карьерой; организационной культуры; групповых коммуникаций.

Разработанная в диссертации модель деструктивной мотивации персонала может быть использована для анализа причин воспроизводства деструктивной мотивации, существующих в организациях различного типа. Данная модель легла в основу исследования, в ходе которого эмпирически подтвердилась значимость выделенных в теоретической части работы причин воспроизводства деструктивной мотивации для детерминации реального деструктивного организационного поведения.

Теоретический анализ причин воспроизводства деструктивной мотивации персонала, а также результаты эмпирического исследования позволили разработать комплекс рекомендаций по противодействию этому негативному феномену. При этом важно учитывать, что эффективное ограничение деструктивной мотивации возможно лишь в системе общей политики организации, учитывающей факторы как конструктивного, так и деструктивного воздействия на персонал, их взаимовлияние.

Проблематика деструктивной мотивации персонала чрезвычайно широка. Настоящее диссертационное исследование делает лишь один из первых шагов на пути развития концепции деструктивной мотивации персонала, в которой так нуждается практика мотивационной работы.

Дальнейшее изучение деструктивной мотивации персонала, разработка соответствующих мер по ее устранению и их реализация во многом способствовали бы повышению эффективности деятельности коммерческих и государственных организаций и оказали бы значимое воздействие на позитивное развитие нашей страны в целом.

Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 28.08.2015 № 902. г. Москва [Электронный ресурс] // Российская газета. — 08.09.2015. — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2015/09/08/minimum-dok.html>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.10.2015) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/.
3. Федеральные санитарные правила, нормы и гигиенические нормативы [Электронный ресурс] // Государственная система санитарно-эпидемиологического нормирования Российской Федерации. Режим доступа: <http://www.kp.ru/daily/23729/54551/>.
4. Федеральный закон РФ от 01.12.2014 № 408-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда» [Электронный ресурс] // Российская газета. — 03.12.2014. — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/12/03/trud-dok.html>.
5. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 28.11.2015) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_10699/.
6. Адлер А. Наука жить / Пер. с англ. Е.О. Любченко, пер. с нем. А.А. Юдина. — Киев: Port-Royal, 1997.—288 с.
7. Андреева Т., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // Top Manager. — 2002. — № 22. — С. 46–52.
8. Анисимова С.Г. Девиантное поведение в контексте экономических теорий [Электронный ресурс] // ГЛОБЭКСИ. — 2011. — Режим доступа: www.globecsi.ru/Articles/2011/Anisimova.pdf.
9. Антонян Ю.М. Психология убийства. — М.: Юристъ, 1997. — 304 с.
10. Бабосов Е.М. Катастрофа как объект социологического анализа // Социологические исследования. — 1998. — № 4. — С. 19–25.
11. Барсукова С.Ю., Герчиков В.И. Приватизация и трудовые отношения: от единого и общего — к частному и разному. — Новосибирск: Изд-во ИЭиОПП СО РАН, 1997. — 216 с.
12. Бахарев А. Факторы демотивации персонала [Электронный ресурс] // HRM.ru. — 08.06.2010. — Режим доступа: <http://hrm.ru/factory-demotivacii-personala-chast-i>.

13. Белкин В.Н., Белкина Н.А. Демотивация труда и оппортунизм работников организации // Челябинский гуманитарный научный журнал. — 2009. — № 1(7). — С. 37–46.
14. Беляева И.Ф., Катульский Е.Д., Магун В.С. Мотивация трудовой деятельности и некоторые направления перестройки системы управления трудом // Ключевой вопрос социологии труда. — М.: НИИ труда, 1988. — С. 6–36.
15. Бергер П.Л., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. — М.: Медиум, 1995. — 323 с.
16. Бергер П.Л. Многоликая глобализация. Культурное разнообразие в современном мире. — М.: Аспект Пресс, 2004. — 379 с.
17. Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Социальная адаптация рабочих в трансформирующемся обществе: основные положения программы и некоторые результаты исследования // Мир России. — 2000. — № 4. — С. 103–124.
18. Бикбов А. Российский экономический кризис: антирекорды 2014 года в графиках [Электронный ресурс] // РБК. — 29.12.2014. — Режим доступа: <http://www.rbc.ru/photoreport/29/12/2014/549df5479a794792e5567938>.
19. Блейк Р, Моутон Дж.С. Научные методы управления. — Киев: Доверие, 1992.
20. Богданова Н.Ю. Оппортунистическое поведение в коммерческих фирмах Украины и России: опыт социологического исследования: дисс.... канд. соц. наук: 22.00.03 / Богданова Нина Юрьевна. — Волгоград, 2010. — 184 с.
21. Бойков В.Э. Россия: десять лет реформирования // Социологические исследования. — 2001. — №7. — С. 30–36.
22. Бойков В.Э. Ценности и ориентиры общественного сознания россиян // Социологические исследования. — 2004. — № 7. — С. 46–52.
23. Бондарев Н.С. Оценка налоговой нагрузки в Российской Федерации // Молодой ученый. — 2015. — № 1. — С. 186–188.
24. Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франкфуртской школы: (историко-философский анализ): дисс.... канд. филос. наук: 09.00.03 / Борисова Галина Александровна. — Екатеринбург, 2007. — 176 с.
25. Вебер М. Избранные произведения / Пер. с нем. Составление, общая редакция и послесловие Ю. Н. Давыдова. Предисловие П. П. Гайденко. — М.: Прогресс, 1990. — 808 с.
26. Вершинин С.Е., Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франкфуртской школы: историко-философский анализ. — Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009. — 126 с.

27. Видяпина В.И. Бакалавр экономики (Хрестоматия). — М.: Триада, 1999. — 768 с.
28. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. — М.: Высшая школа, 1994. — 576 с.
29. ВЦИОМ: россияне больше не верят в профсоюзы [Электронный ресурс] // Известия. — 15.01.2015. — Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/581810>.
30. Гастев А.К. Как надо работать. — М.: Экономика, 1972. — 478 с.
31. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. — М.: НОРМА; ИНФРА-М, 1999. — 384 с.
32. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. — М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — С. 212–230.
33. Городецкий В. История экономических учений [Электронный ресурс] // Библиотека Гумер. —
Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/Gor/07.php.
34. Гусев А. Ответственность за нарушение трудового законодательства и законодательства об охране труда с 01.01.2015 [Электронный ресурс] // Клерк.ру. — 29.12.2014. — Режим доступа: <http://www.klerk.ru/law/articles/407138/>.
35. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта [Электронный ресурс]. — С. 143–144. — Режим доступа: www.ecsocman.hse.ru/data/968/645/1216/019_darendorf.pdf.
36. Девиантное поведение в современной России: алкоголь, наркотики, молодежный экстремизм (концепции и исследования) / Т.А. Хагуров, М.Е. Позднякова, В.Н. Ракачев, Л.Н. Рыбакова, Т.В. Чекинева, А.П. Резник, С.Ю. Любин, Е.А. Войнова, Н.В. Мелешко, Н.Е. Хагурова. — М.: Институт социологии РАН, 2014. — С. 6–11.
37. Девиантное поведение: методология и методика исследования / Под ред. М.Е. Поздняковой. — М.: Реглант, 2004. — 196 с.
38. Девиантность в обществе потребления: Коллективная монография / Под ред. Я.И. Гилинского и Т.В. Шипуновой. — Спб.: Издательский Дом «Алеф-Пресс», 2012. — 464 с.
39. Девятко И.Ф. Социологические теории деятельности и практической рациональности. — М.: Аванти плюс, 2003. — 331 с.
40. Донских Т.А. Семь путей к катастрофе. Деструктивное поведение в современном мире. — Новосибирск: Наука, 1990. — 224 с.

41. Дробижеева Л.М., Журавлева И.В., Козырева П.М., Позднякова М.Е., Рыжова С.В., Щеголькова Е.Ю. Социальный ресурс реформирующейся России // Россия в глобальных процессах: поиски перспективы / Отв. ред. член-корреспондент РАН М.К. Горшков. — М.: Институт социологии РАН, 2008. — С. 52–70.
42. Дружилов С.А. «Пилим сук, на котором сидим...»: Проблемы сегодняшнего заочного и очно-заочного платного высшего профессионального образования [Электронный ресурс] // Психология, социология и педагогика. — 2012. — № 2 — Режим доступа: <http://psychology.snauka.ru/2012/02/214>.
43. Дюркгейм Э. Самоубийство. Социологический этюд / Изд. подгот. Вал.А. Луковым. — Спб.: Союз, 1998. — 496 с.
44. Дюркгейм Э. Социология: ее предмет, метод, предназначение. — М.: Канон, 1995. — 352 с.
45. Егоршин А.П., Хрисанов Ю.Н. Система оплаты труда персонала предприятия. — Нижний Новгород: НИМБ, 2005. — 120 с.
46. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник — М.: ИНФРА-М, 2009. — 336 с.
47. Заславская Т.И. Современное российское общество: социальный механизм трансформации. — М.: Дело, 2004. — 400 с.
48. Заславская Т.И., Шабанова М.А. Неправовые трудовые практики и социальные трансформации в России // Социологические исследования. — 2002. — № 6. — С. 3–17.
49. Захаров Н.И., Комаров С.В. Проблемы мотивационного управления развитием региона // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетнева. — 2007. — № 1. — С. 141–146.
50. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. 2-е изд., испр. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2003. — 485 с.
51. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа (социологическое исследование) / Под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. — М.: Мысль, 1967. — 392 с.
52. Змановская Е.В. Девиантология. Психология отклоняющегося поведения. — М.: Академия, 2004. — 288 с.
53. Зотин А., Кваша М. Все грани неравенства [Электронный ресурс] // Коммерсант.ru. — 23.06.2014. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2485570>.

54. Зыкова Т. В России ускорились темпы снижения зарплаты [Электронный ресурс] // Российская газета. — 28.10.2015. — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2015/10/28/otchet-site-anons.html>.
55. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 288 с.
56. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — Спб.: Питер, 2011. — 512 с.
57. Индекс восприятия коррупции–2014: оценка России упала на один балл [Электронный ресурс] // Трансперенси Интернейшнл Россия. — 03.12.2014. — Режим доступа: <http://transparency.org.ru/>.
58. Каваиола А., Лавендер Н.Дж. Ядовитые сотрудники: коллеги, которые отравляют нам жизнь. — Ростов н/Д.: Феникс, 2005. — 272 с.
59. Канеман Д. Думай медленно...решай быстро. — Москва: АСТ, 2015. — 653 с.
60. Капелюшников Р. Собственность без легитимности? [Электронный ресурс] // Полит.ру. — 27.03.2008. — Режим доступа: www.polit.ru/article/2008/03/27/sobstv/.
61. Кара-Мурза С.Г. Аномия в России: причины и проявления. — М.: Научный эксперт, 2013. — 264 с.
62. Келлер С. Социальное давление мотивирует лучше, чем деньги [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. — 20.12.2012. — Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/blogs/65/3275/>.
63. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. — М: Проспект, 2013. — 60 с.
64. Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 524 с.
65. Киселев, В.Н., Смольков, В.Г. Социальное партнерство в России: специфика и основные проблемы становления в период рыночных реформ / В.Н. Киселев, В.Г. Смольков. — М.: Экономика, 2002.
66. Клеман Н. Неформальные практики российских рабочих [Электронный ресурс] // Социологические исследования. — 2003. — № 5. Режим доступа: http://www.isras.ru/socis_2003_5.html.
67. Клементьев Д.С. Матаморфозы справедливости // Стратегия России. — 2012. — № 11. — С. 73–80.

68. Клементьев Д.С., Малышев М.А. Роль российских профсоюзов в создании современных социально-трудовых отношений [Электронный ресурс] // Государственное управление. Электронный вестник. — 2011. — № 28. — Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/28_2011klementjev_malyshev.htm.
69. Кобьел К. Мотивация в стиле Экшн. Восторг заразителен. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 192 с.
70. Козина И.М. Постсоветские профсоюзы // Отечественные записки. — 2007. — Т. 37. — № 4. — С. 94–108.
71. Колодина И. Есть резерв! [Электронный ресурс] // Российская газета. — 26.11.2013. — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/11/26/reiting.html>.
72. Корниенко Е.В. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества: системный анализ современных тенденций. Монография. — Таганрог: РГСУ; Издатель А.Н. Ступин, 2012. — 105 с.
73. Коэффициент Джинни: справедливость распределения доходов [Электронный ресурс] // Вести Экономика. — 13.02.2013. — Режим доступа: <http://www.vestifinance.ru/infographics/2199>.
74. Кравченко А.И. Социология труда в XX веке: историко-критический очерк. — М.: Наука, 1987.
75. Кравченко С.А. «Нормальная аномия»: контуры концепции // Социологические исследования. — 2014. — № 8. — С. 3–10.
76. Кривошеев В.В. Короткие жизненные проекты: проявление аномии в современном обществе // Социологические исследования. — 2009. — № 3. — С. 57–67.
77. Криницын О. Мошенники в компании. Отражения в кривом зеркале [Электронный ресурс] // E-xecutive.ru. — 10.05.2006. — Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/magazine/691138-oleg-krinitsyn-moshenniki-v-kompanii-otrazhenie-v-krivom-zerkale?ID=691138>.
78. Кудрявцев В.Н. Борьба мотивов в преступном поведении: научное издание. — М.: НОРМА, 2007. — 128 с.
79. Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения [Электронный ресурс] // Современные исследования социальных проблем. — 2012. — № 11 (19). — Режим доступа: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/kuznetsova.pdf>.
80. Кузнецова Т. Целеполагание по правилам [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. — 22.05.2007. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/definition_of_objectives.shtml.

81. Лапыгин Ю.Н. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 329 с.
82. «Левада-центр»: четверть россиян считают нормальным воровать на рабочем месте [Электронный ресурс] // Русская планета. — 24.07.2013. — Режим доступа: <http://rusplt.ru/news/levadatsentr-chetvert-rossiyan-schitayut-normalnyim-vorovat-na-rabochem-meste.html>.
83. Ленин В.И. Полн. собр. соч. Т. 1.
84. Лоншакова Н.А. Региональный вуз и рынок труда: проблемы адаптации // Социологические исследования. — 2003. — № 2. — С. 68–72.
85. Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло»): Пер. с нем. — М.: Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994. — 272 с.
86. Луман Н. Социальные системы. Очерк общей теории / Пер. с нем. И.Д. Газиева; под ред. Н.А. Головина. — СПб.: Наука, 2007. — 648 с.
87. Лунеев В.В. Преступность XX века: мировые, региональные и российские тенденции. — М.: Волтерс Клувер, 2005. — 912 с.
88. Лысак И.В. Человек – разрушитель: деструктивная деятельность человека как социокультурный феномен. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. — 55 с.
89. Лялин А.М. Теория менеджмента. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.
90. Магун В. Трудовые ценности российского населения [Электронный ресурс] // ЭСМ [Федеральный образовательный портал] — Режим доступа: www.ecsocman.hse.ru/data/846/961/1217/Magun_values_of_population_1.pdf.
91. Магун В.С. Социально трудовые отношения: проблемы и перспективы // Материалы первого германо-российского форума «Формирование социальной политики». Москва, 17-18 ноября 2008. — М., 2009. — С. 88–101.
92. Макашина С. Налогообложение в России и мире 2013–2014 [Электронный ресурс] // Записки доброго бухгалтера. — Режим доступа: www.blog.ucmsgroup.ru/taxation-in-russia-and-the-world-2013-2014/.
93. Малыхин М. Уровень безработицы в России почти не меняется [Электронный ресурс] // Ведомости. — 18.08.2015. — Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/08/18/605251-hvatit-li-rossii-bezrabortnih>.
94. Маркс К. Экономическо-философские рукописи 1844 года / Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений. Т. 42. — Режим доступа: <http://www.psylib.org.ua/books/marxk01/txt04.htm>.
95. Мертон Р.К. Социальная структура и аномия // Социологические исследования. — 1992. — №3. — С. 104–114.

96. Мертон Р.К. Социальная теория и социальная структура // Социологические исследования. — 1992. — № 2(4). — С. 118–124.
97. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 704 с.
98. Милль Дж. С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии. В 3 т. — М.: Прогресс, 1980.
99. Михеева Е.Н. Деструктивное трудовое поведение на региональных предприятиях в новых условиях хозяйствования: на примере г. Волгограда и Волгоградской области: дисс.... канд. соц. наук: 22.00.03 / Михеева Елена Николаевна. — Волгоград, 2005. — 183 с.
100. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. — М.: Изд-во ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. — 464 с.
101. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. — М.: Гардарики, 2008.
102. Наемный работник в современной России / Отв. ред. З.Т. Голенкова. — М.: Новый хронограф, 2015. — 368 с.
103. Нарожная Д.А. Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России [Электронный ресурс]// Государственное управление. Электронный вестник. — 2015. — № 48. — С. 90–102. — Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015narozhnaia.htm.
104. Нарожная Д.А. Факторы возникновения деструктивной мотивации персонала организации // Россия 2030 глазами молодых ученых / Материалы V Всероссийской конференции (Москва, 5апреля 2013 г.). Сборник. — М., 2013. — С. 181–184.
105. Невинная И. Подчиненная зарплата [Электронный ресурс]// Российская газета. — 17.09.2013. — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/09/17/zarplata.html>.
106. Немов Р.С. Психология. Кн. 1. Общие основы психологии. — М.: Владос, 2003. — 688 с.
107. Нисневич Ю.А. Аудит политической системы посткоммунистической России. — М.: Материк, 2007. — 288 с.
108. Озерникова Т.Г. Принуждение к труду и вынужденная мотивация в современной России. — Иркутск: БГУЭП, 2006. — 75 с.
109. Осеев А.А. Социальное неравенство как фактор социальной напряженности // Социология. — 2014. — № 2. — С. 176–182.

110. Осеев А.А. Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. — 2011. — № 1. — С. 126–144.
111. Петелин Г. Прокурорам придется проверять УДО Васильевой [Электронный ресурс] // Газета.ру. — 01.09.2015. — Режим доступа: <http://www.gazeta.ru/social/2015/09/01/7733615.shtml>.
112. Петрунин Ю.Ю. Мораль и эффективность управления в современной России // Конфликт справедливости и эффективности в государственном управлении. — 2011. — № 6 (44). — С. 79–81.
113. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса / Философский словарь под ред. И.Т. Фролова. — М.: Республика, 2001. — 719 с.
114. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 274 с.
115. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. — М.: Академия, 2009. — 367 с.
116. Пугачев В.П. Руководство персоналом. — М.: Аспект Пресс, 2006. — 316 с.
117. Пугачев В.П., Соловьев А.И. Введение в политологию: Учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев, А.И. Соловьев. 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2004. — 479 с.
118. Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в государстве и обществе: теоретико-методологический аспект // Вестник Московского университета. Серия 21 Управление (государство и общество). — 2014. — № 3. — С. 3–22.
119. Пугачев В.П. Деструктивная мотивация: определение и причины. Справочник кадровика. — 2013. — № 11. — 132–138.
120. Ракитская Г.Я., Шохин А.Н. Преобразования в сфере труда в 80-е годы. — М.: Знание, 1984. — 64 с.
121. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда: дисс....канд. соц. наук: 22.00.08 / Ребров Алексей Владимирович. — М., 2009. — 217 с.
122. Романович Н.А. Демократические ценности и свобода «по-русски» // Социологические исследования. — 2002. — № 8. — С. 35–39.
123. Ромашов О.В. Социология труда. — М.: Гардарики, 2003. — 320 с.
124. Рофе А.И. Теоретические представления о труде [Электронный ресурс] // Труд и социальные отношения. — 2005. — № 2. Режим доступа: <http://id.atiso.ru/node/90>.

125. Руткевич М.Н. Социальная дифференциация и интеграция // Вестник АН СССР. 1991. № 7.
126. Рыбакова М.В., Зернова Л.П. Социально-культурные компетенции как факторы личностной зрелости специалиста // Российский научный журнал. — 2014. — № 4 (42). — С. 62–67.
127. Рывкина Р.В. Образ жизни населения России: социальные последствия реформ 90-х годов // Социологические исследования. — 2001. — № 4. — С. 32–39.
128. Рывкина И.В. Социальные болезни современной России. — М., 2011. — 244 с.
129. Рывкина Р.В. Экономическая социология переходной России: Люди и реформы. — М.: Дело, 1998. — 432 с.
130. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. — М.: Эком, 1992.
131. Сазерленд Э.Х. Являются ли преступления людей в белых воротничках преступлениями? // Социология преступности. Современные буржуазные теории: Сборник статей. The sociology of crime and delinquency: Перевод с англ. / Под ред.: Никифоров Б.С.; Пер.: Никифоров А.С., Яковлев А.М. — М.: Прогресс, 1966. — С. 45–59.
132. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо, 2007. — 960 с.
133. Солженицын А.И. В круге первом. — М.: Дрофа, 2008. — 768 с.
134. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. — М.: Управление персоналом. 2005. — 128 с.
135. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество // Общ. ред., сост. и предисл. А.Ю. Союмонов: пер. с англ. С.А. Сидоренко. — М.: Политиздат, 1992. — 543 с.
136. Социологический энциклопедический словарь / Под ред. Г.В. Осипова. — М.: Норма, 2000. — 488 с.
137. Социология и психология труда. Часть 1. / Под ред. П.А. Златина. — М.: МГИУ, 2008. — 426 с.
138. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. В.А. Ядов. — СПб.: Наука, 2006. — 426 с.
139. Социология труда: учебник / Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1993. — 368 с.
140. Спивак В.А. Концепция развивающего управления персоналом // Управление развитием персонала. — 2006. — № 3. — С. 52–61.

141. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. — Спб.: Питер, 2001. — 412 с.
142. Тарасов А.Н. Психология лжи в бизнесе: Дурная бесконечность. Мотивы, цели, способы и результаты бизнес-мошенничества. Российский и зарубежный опыт. — М.: Книжный мир, 2007. — 607 с.
143. Тихонова Н.Е. Влияние антироссийских санкций на повседневную жизнь граждан // Российское общество и вызовы времени. Книга первая / М.К. Горшков [и др.]; под ред. Горшкова М.К., Петухова В.В.; Институт социологии РАН. — М.: Весь Мир, 2015. — С. 77–99.
144. Ткаченко Н.Э. Риск демотивации персонала: анализ структурных характеристик и возможности трансформации // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. — 2011. — № 23 (II). — С. 90–99.
145. Топилин озвучил прогноз об уровне безработицы в России в 2016 году [Электронный ресурс] // РИА Новости. — 18.11.2015. — Режим доступа: <http://ria.ru/society/20151118/1323589724.html>.
146. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 256 с.
147. Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б.В. Бабина-Кореня. — М.: 1923. — Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
148. Филиппова М.В., Хохлов Е.Б. Достоинства и недостатки Трудового кодекса РФ: краткий обзор [Электронный ресурс] // Институт независимой оценки. — Режим доступа: www.ippnou.ru/print/000549/.
149. Флоровский С.Ю. Микрополитические аспекты управленческого взаимодействия руководителей организации // Материалы Всероссийской научно-практической конференции Актуальные проблемы теоретической и прикладной психологии: традиции и перспективы. г. Ярославль, 19–21 мая 2011 г.: В 3 ч. Ч. III; Российский фонд фундаментальных исследований. — Ярославль: ЯрГУ им. П.Г. Демидова, 2011. — 597 с.
150. Фокин В. Особенности отношений бизнеса и власти в России [Электронный ресурс] // Международные процессы. — 2015. — Т. 13. — № 1(40). — Режим доступа: <http://www.intertrends.ru/twenty/012.htm>.
151. Фрейд З. По ту сторону принципа наслаждения. Я и Оно. Неудовлетворенность культурой. — Спб.: Алтейя, 1998. — 251 с.
152. Фрейд З. Психоаналитические этюды / сост. Д.И. Донской, В.Ф. Круглянский. — Минск: Поппури, 2010. — 251 с.

153. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности: Перевод / Авт. вст. ст. П.С. Гуревич. — М.: Республика, 1994. — 447 с.
154. Харитонова В.Н. Клиентелизм в государственной службе: причины и пути ограничения: дисс.... канд. соц. наук: 22.00.08 / Харитонова Виктория Николаевна. — М., 2013. — 170 с.
155. Циндяйкина М.В. Оценка влияния налоговой нагрузки на деятельность промышленного предприятия // Молодой ученый. — 2013. — № 3. — С. 288–298.
156. Черемошкина Л. Мотивация труда: факторы влияния // Человек и труд. — 2004. — № 3. — С. 75–79.
157. Черныш М.Ф. Справедливость заработной платы в российском контексте // Социологические исследования. — 2014. — № 8. — С. 78–89.
158. Чирков В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека // Вопросы психологии. — 1996. — № 3. — С. 116–132.
159. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. 4-е изд. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.
160. Шекшня С.В. Как это сказать по-русски? Современные методы управления персоналом в современной России. — М.: Управление персоналом, 2003. — 231 с.
161. Шекшня С.В. Управление персоналом современно организации. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 368 с.
162. Шопенгауэр А. Избранные произведения. — Ростов н/Д: Феникс, 1997. — 544 с.
163. Шпренгер Р.К. Мифы мотивации. Выходы из тупика. — Калуга: Духовное познание, 2004. — 296 с.
164. Шпренгер Р. Восстание индивидуума. Почему мы обязаны полностью заново обдумать сущность управления / Перевод с нем. — Калуга, Духовное познание, 2007. — 308 с.
165. Штомпка П. Социальное изменение как травма // Социологические исследования. — 2001. — № 1. — С. 6–16.
166. Щербина В.В. Социология управления: теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. — М.: КРАСАНД, 2015. — 480 с.
167. Щербина В.В., Садовникова Л.Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. — Кишинев: Штиинца, 1989. — 148 с.
168. Юнг К.Г. О становлении личности / Пер. с нем. А. Кричевского. — М.: Канон+, 2003.
169. Явлинский Г.А. Экономическая система современной России и вопросы экономической политики [Электронный ресурс] // Яблоко [Официальный сайт].

— Режим

доступа: http://www.yabloko.ru/Publ/2003/2003_04/030422_yavlinsky_lek1.html.

170. Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности. — Л.: Наука, 1979. — 264 с.
171. Ядов В.А. Социально-психологический портрет инженера. — М.: Мысль, 1977. — 145 с.
172. Anjum A., Parvez M. Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar Workers and White Collar Workers // *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*. — 2013. — Vol. 7. — No 3. — P. 417–434.
173. Bashir S., Nasir M., Qayyum S., Bashir A. Dimensionality of counterproductive work behaviors in public sector organizations of Pakistan. *Public Organization Review*. — 2012. — 12. — P. 357–366.
174. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd Edition. — Chicago, IL: University of Chicago Press, 1994.
175. Blickle G., Solga M: Einfluss. Konflikte, Mikropolitik. In: Heinz Schuler (Hrsg.) // *Lehrbuch der Personalpsychologie*. — 2006. — No 2. — S. 611–650.
176. Brown R.M., Brown S.L., Johnson A., Olsen B., Melder K., Sullivan M. Empirical Support for an Evolutionary Model of Self-Destructive Motivation // *Suicide and Life-Threatening Behavior*. — 2009. — Vol. 39. — No 1. — P. 1–12.
177. Brunner K. The Perception of Man and the Conception of Society: Two Approaches to Understanding Society // *Economic Inquiry*. — 1987. — Vol. 25. — P. 367–388.
178. Burgess E.W. et al. *Introduction to the Science of Sociology (Heritage of Society)*. — Chicago, IL: University of Chicago Press, 1970.
179. DiMaggio P., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review*. — 1983. — No 48 (2). — P. 147–160.
180. Fuller R.C., Myers, R.R. Some Aspects of a Theory of Social Problems // *American Sociological Review*. — 1941. — Vol. 6. — P. 24–32.
181. Giddens A. *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*. — Redwood City, CA Stanford University Press, 1991.
182. Goffman E. Alienation from Interaction // *Human Relations*. — 1957. — Vol. 10 (1). — P. 47–60.
183. Herzberg F. One More Time: How do you Motivate Employees? // *Harvard Business Review*. — January-February 1968. — P. 5–16.

184. Jensen M., Meckling W. The Nature of Man // Journal of Applied Corporate Finance. — 1994. — Vol. 7 (2). — P. 4–19.
185. Kerstensen E.L. The art of demotivation. — Despair inc., 2005.
186. Khan A., Quratulain S., Peretti J. Organizational Justice, Discrete Emotions and Counterproductive Work Behaviors // Society for industrial and organizational psychology. — Atlanta, 2010.
187. Küpper W., Ortman G. Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdt. Verl., Opladen, 1988.
188. Lemert E.M. Trouble with Evil: Social Control at the Edge of Morality. — New York: State University of New York Press, 1997.
189. Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C. Toward and Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: a Causal Reasoning Perspective // International journal of selection and assessment. — 2002. — No 10. — P. 36–50.
190. Meckling W.H. Values and the Choice of the Model of the Individual in the Social Sciences (REMM) // Schweizerische Zeitschrift fuer Volkswirtschaft und Statistik. — 1976. — No 4. — P. 545–560.
191. Mintzberg H. Power in and around Organizations. — Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
192. Neuberger O. Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung 2. Auflage. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2006; Schütz M. Die Macht der Mitarbeiter. Was Mikropolitik in Unternehmen bewirkt. — In: Frankfurter Rundschau, 2015.
193. Park R.E. Robert E. Park On Social Control and Collective Behavior: Selected Papers. — Chicago, IL: University of Chicago Press, 1967.
194. Parsons T. The Structure of Social Action: A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers. 2 Vols. — N.Y.; L.: The Free Press - Collier-Macmillan Limited, 1968 (1937).
195. Penney L., Spector P. Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? // International journal of selection and assessment. — 2002. — Vol. 10. — No (1/2). — P. 126–134.
196. Rothlin P., Werder P.R. Boreout! : overcoming workplace demotivation. — London: Kogan Page Limited, 2008.
197. Sackett P.; Berry C.; Wiemann S.; Laczo R. Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the two Domains // Human Performance. — 2006. — No 19(4). — P. 441–464.
198. Sellin J.T. The Criminality of Youth. — Xerox University Microfilms, 1975.

199. Shaw M. *Theory of the Global State: Globality as an Unfinished Revolution*. — Cambridge University Press, 2001.
200. Spector P.E., Fox S., Domagalski T. *Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior*. In: Kelloway, E.K., Barling, J. and Hurrell, J. (eds), *Handbook of Workplace Violence*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. P. 29–46.
201. Tannenbaum F. *A Philosophy of Labor*. — Knopf, 1951.
202. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. 2 vols. / Ed. by G. Roth, C. Wittich. — Berkeley: University of California Press, 1978 (1921).

Приложения

Анкета

по изучению организационных и личностных причин деструктивной мотивации персонала

Уважаемый респондент!

Вам предлагается принять участие в опросе, который позволит узнать мнение сотрудников о причинах деструктивной мотивации персонала, т.е. мотивации поведения, которое наносит ущерб организации. Исследование проводится в целях выявления значимости для работников конкретных групп причин деструктивной мотивации персонала и разработки рекомендаций по их устранению.

Вся информация, полученная в ходе проведения опроса, будет использоваться в обобщенном виде. Анкетирование является анонимным. Если Вы пожелаете ознакомиться с общими результатами опроса, то до 20 мая отправьте сообщение на адрес: Narozhnaia@spa.msu.ru или оставьте Ваш e-mail:

Прежде, чем приступить к ответам на вопросы, ознакомьтесь с используемыми в анкете терминами.

Деструктивная мотивация персонала – это результат взаимодействия личностных качеств работника и факторов внутренней и внешней среды организации, обуславливающий деятельность или бездействие работников, которые наносят ущерб организации.

Деструктивное организационное поведение – поведение работников в организации (компании, фирме, государственном учреждении), противоречащее целям и ценностям организации и наносящее ей урон.

По степени вреда для организации выделяют различные виды деструктивного организационного поведения. Оно варьируется от распускания слухов до коррупции и воровства.

Абсентеизм – отсутствие сотрудника на рабочем месте без уважительных причин, преднамеренное увеличение обеденных и других перерывов в работе.

Клиентелизм – покровительство со стороны руководителя лишь «своим людям»: лично преданным подчиненным, родственникам, друзьям, знакомым и т.п., взамен на их беспрекословную поддержку в нарушение норм организации и прав других сотрудников.

1. Ниже представлен список характеристик **подсистемы организации труда**. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивной мотивации персонала в организации.

№ п/п	Характеристика	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1.	Нечеткое разделение функций, ответственности и полномочий между сотрудниками, позволяющие действовать по своему усмотрению				
2.	Содержание и характеристики труда не соответствуют ожиданиям работника (труд слишком монотонный, утомительный, неинтересный, задания не обладают значимостью или же, наоборот, работа требует чрезмерной ответственности и т.п.)				
3.	Непривлекательные условия труда (шум, недостаточная освещенность, отсутствие кондиционирования воздуха и т.п.)				

4.	Отсутствие обратной связи при выполнении заданий (руководитель не дает комментариев, оценок, советов при выполнении работы)				
5.	Нечетко сформулированные и (или) неизвестные сотрудникам цели, задачи и требования организации (сотрудники точно не знают, каких результатов им нужно достичь, поэтому действуют на свое усмотрение)				
6.	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость _____ _____ _____ _____ _____				

2. Ниже представлен список характеристик **подсистемы вознаграждений, льгот и управления карьерой**. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивной мотивации персонала в организации.

№ п/п	Характеристика	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1.	Слишком низкое вознаграждение				
2.	Несправедливость компенсации (оплаты) труда				
3.	Отсутствие социального пакета или его несоответствие ожиданиям				

	сотрудника				
4.	Отсутствие возможностей обучения и повышения квалификации				
5.	Отсутствие перспектив карьерного роста				
6.	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость _____ _____ _____ _____ _____				

3. Ниже представлен список характеристик **контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка**. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивной мотивации персонала в организации.

№ п/п	Характеристика	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1.	Контроль со стороны руководства за деятельностью сотрудников слабый или отсутствует				
2.	Контроль со стороны товарищей по работе отсутствует или крайне слаб				
3.	Оценка работников, их труда, компетенций и организационного поведения неадекватна и воспринимается как несправедливая				
4.	Отсутствие или чрезмерная мягкость наказания за деструктивное поведение				
5.	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость _____ _____ _____ _____				

4. Ниже представлен список характеристик **подсистем групповых коммуникаций и организационной культуры**. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивной мотивации персонала в организации.

№ п/п	Характеристика	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1.	Роль сотрудника в неформальной группе (лидер, исполнитель, советник, эксперт и т.п.) и соответствующие ей функции не отвечают его склонностям и ожиданиям				
2.	Безнравственное, несправедливое поведение руководителя по отношению к подчиненным				
3.	Должностная (профессиональная и управленческая) некомпетентность руководителя				
4.	Нездоровый психологический климат в коллективе (регулярные конфликты; острая конкуренция; отсутствие взаимовыручки и поддержки среди сотрудников)				
5.	Организационная культура, в которой деструктивное организационное поведение приемлемо, не осуждается				
6.	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость _____ _____ _____ _____ _____				

5. Ниже представлен список **личностных характеристик работника**. Оцените, в какой степени каждая из них влияет на существование деструктивной мотивации персонала в организации.

№ п/п	Личностные характеристики работника	Влияет сильно	Влияет частично	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1.	Бездуховность, ориентация лишь на ценности материального благополучия				
2.	Индивидуализм и эгоизм				
3.	Предрасположенность к деструктивному поведению на основе удачного прошлого опыта				
4.	Низкий нравственный уровень, отсутствие устойчивых этических ценностей, беспринципность				
5.	Повышенная склонность к риску и авантюризму				
6.	Достаточно развитые интеллект и самосознание, личностная автономия, самостоятельность суждений, критичность мышления				
7.	Вкрадчивость, проявляющаяся в склонности вызывать расположение и доверие к себе лестью, притворной любезностью				
8.	Свойства, являющиеся проявлением определенных отклонений в личностном развитии, психологических комплексов, «странностей» и т.п.				
9.	Назовите другие, не отмеченные выше характеристики, и укажите их значимость _____ _____ _____ _____				

--	--	--	--	--	--

6. Оцените, в какой степени выделенные группы причин деструктивной мотивации персонала оказывают влияние на существование в организации двух её видов: демотивации и микрополитической мотивации. Расставьте баллы в соответствии с Вашей оценкой (0 – не влияет, 1– влияет частично, 2 – влияет сильно).

№ п/п	Причины деструктивной мотивации персонала	Виды деструктивной мотивации персонала	
		Демотивация	Микрополитическая мотивация
1.	Характеристики подсистемы организации труда		
2.	Характеристики подсистемы вознаграждений, льгот и управления карьерой		
3.	Характеристики подсистемы контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка		
4.	Характеристики подсистем групповых коммуникаций и организационной культуры		
5.	Личностные характеристики работника		

7. Отметьте, какие группы причин – личностные характеристики работника или характеристики внутренней среды организации – больше влияют на существование в организациях деструктивной мотивации персонала?

Личностные характеристики работника оказывают большее влияние, чем характеристики внутренней среды организации.

- Характеристики внутренней среды организации оказывают большее влияние, чем личностные характеристики работника.
- Личностные характеристики работника и характеристики внутренней среды организации оказывают примерно одинаковое влияние.
- Затрудняюсь ответить.

8. Как повлияет на существование деструктивной мотивации персонала организация рабочего процесса, при которой работникам предоставляются широкие возможности действовать по своему усмотрению, их обязанности четко не регламентированы нормами и предписаниями, а контроль за ними ослаблен или отсутствует?

		Согласен	Не согласен
1.	Деструктивная мотивация будет отсутствовать: сотрудники будут трудиться лучше, чаще проявлять инициативу, поскольку им предоставляется свобода действий, и они могут проявить себя.		
2.	Деструктивная мотивация будет широко распространена: сотрудники будут работать хуже и чаще преследовать лишь свои личные интересы в ущерб организации.		
3.	Существование деструктивной мотивации персонала в организации не будет зависеть от этих особенностей рабочего процесса.		

9. Как Вы относитесь к деструктивному организационному поведению?

		Согласен	Не согласен
1.	Принимаю как неизбежность, поскольку оно заложено в русской ментальности.		
2.	В общем, негативно, но с пониманием, что в наше трудное время иначе не прожить.		
3.	Отношусь безразлично, если оно не касается меня лично.		
4.	Осуждаю, стараюсь сам (сама) лично вести себя должным образом, не деструктивно, но не вмешиваюсь в поведение других.		
5.	Крайне отрицательно, пытаюсь бороться с этим в меру возможностей.		

10. Какие формы деструктивного организационного поведения наносят наибольший ущерб организациям, подобным вашей? Если вы считаете, что форма деструктивного организационного поведения наносит максимальный ущерб, оцените ее максимально – в 9 баллов, если минимальный – 0 баллов.

	Формы деструктивного организационного поведения	Балл
1.	Абсентеизм (отсутствие сотрудника на рабочем месте без уважительных причин, пустое времяпровождение, преднамеренное увеличение обеденных и других перерывов в работе и т.п.)	
2.	Распускание слухов и преднамеренная клевета	
3.	Злоупотребление должностными полномочиями	
4.	Нарушение организационных предписаний	
5.	Протекционизм, покровительство со стороны руководителя лишь «своим людям»: лично преданным подчиненным, родственникам, друзьям, знакомым и т.п., взамен на их беспрекословную поддержку в нарушение норм организации и прав других сотрудников	
6.	Мошенничество	
7.	Воровство	
8.	Саботаж	
9.	Злонамеренная порча оборудования, расточительство при использовании средств, сырья и т.п.	

Назовите другие, наиболее вредные для организации формы деструктивного поведения

11. Какие способы ограничения деструктивной мотивации Вы считаете наиболее эффективными? Если вы считаете, что способ является наиболее эффективным, оцените его в 9 баллов, минимально эффективным – 0 баллов.

	Способы минимизации деструктивного организационного поведения	Балл
1.	Повышение справедливости при выплате вознаграждений	
2.	Усиление организационного контроля за деятельностью работников, как со стороны руководителя, так и со стороны коллектива	
3.	Принятие и пропаганда этических кодексов организации, обеспечение соблюдения их всеми сотрудниками, в том числе руководителями	
4.	Более четкая и детальная регламентация служебного (рабочего) поведения с помощью должностных инструкций, уставов, кодексов и т.п.	
5.	Развитие производственной демократии: привлечение сотрудников к участию в подготовке и принятии социально значимых решений	
6.	Повышение профессионализма, культуры управления среди руководителей за счет проведения специальных тренингов и программ обучения	

Предложите свои меры по ограничению деструктивной мотивации персонала

12. Укажите свой пол:

- М
 Ж

13. Сколько Вам полных лет:

- 20-24 лет
 25-29 лет
 30-34 года
 35-39 лет
 40-44 года
 45-49 лет
 50-54 года
 55 лет и старше

14. **Ваш уровень образования**

- среднее
- высшее
- кандидат наук

15. **К какой группе работников Вы себя относите?**

- руководители, главные специалисты предприятия
- руководители структурного подразделения
- специалисты (бухгалтер, экономист и т.п.)
- служащие (работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари-машинистки, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы, агенты и др.)

Благодарим за помощь и сотрудничество!