

Научная статья

УДК 316.354

<https://doi.org/10.24158/spp.2022.4.2>

Предпосылки системного подхода к мотивации персонала производственных организаций

Ольга Олеговна Сологуб¹, Кристина Васильевна Федина²

¹Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, Белгород, Россия

²Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия

¹priem239@mail.ru

²semkiv_kv@mail.ru

Аннотация. В статье акцентировано внимание на актуальности применения системного подхода к мотивации персонала производственных организаций, на трудностях и барьерах, прямо или косвенно препятствующих его применению. Отмечено, что несистемность современной практики мотивации персонала производственных организаций проявляется в нескольких формах – аксиологической, структурной, функциональной, оценочной, технологической. Особое внимание уделено инструментальной, предметной, функциональной ограниченности мотивации, слабой обратной связи, «ошибке этического фетишизма», неопределенности условий мотивации, ее десубъективации, дисперсности, формальности. Выделены и описаны основные формы мотивационного противоречия – межуровневое, межпредметное, межсубъектное. Представлена общая логическая схема системного анализа, включающая следующие стадии: выбор объекта исследования, определение и описание множества его компонентов, выявление элементов (несводимых компонентов системы), их сравнительный анализ и группировка, определение и характеристика связей элементов, установление их иерархии, выделение системообразующих связей, определение (дефиниция) исследуемого объекта как системы.

Ключевые слова: система, системный подход, мотивация, персонал, производственная организация, обратная связь, противоречие (межуровневое, межпредметное, межсубъектное), десубъективация, дисперсность, ограниченность мотивации (инструментальная, предметная, функциональная)

Для цитирования: Сологуб О.О., Федина К.В. Предпосылки системного подхода к мотивации персонала производственных организаций // Общество: социология, психология, педагогика. 2022. № 4. С. 20–25. <https://doi.org/10.24158/spp.2022.4.2>.

Original article

Prerequisites of a systemic approach to staff motivation of productive organizations

Olga O. Sologub¹, Kristina V. Fedina²

¹Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia

²Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia

¹priem239@mail.ru

²semkiv_kv@mail.ru

Abstract. The article focuses on the relevance of applying a systematic approach to the staff motivation of productive organizations, as well as on the difficulties and barriers that directly or indirectly prevent its application. The study shows that the lack of system in modern practice of motivating staff of productive organizations manifests itself in several forms, such as axiological, structural, functional, evaluation, technological. Particular attention is paid to the consideration of typical manifestations of non-systematic nature in the current practice of labor motivation - instrumental limitation of motivation, its subject limitation, functional limitation, weak feedback or even its absence, "the error of ethical fetishism", the uncertainty of the conditions of motivation, desubjectivation, dispersion, inconsistency, formality. The main forms are identified and described as motivational contradiction - interlevel, interdisciplinary, intersubjective. A general logical scheme of system analysis is presented, including the following stages: selection of the object of study; component analysis object (selection of individual components); defining and describing a plurality of components; definition of elements (irreducible components of the system); comparative analysis of system elements and their grouping; definition and characterization of links between elements; hierarchy definition connections; allocation of backbone links; definition (definition) of the object under study as a system.

Keywords: system, system approach, motivation, personnel, productive organization, feedback, contradiction (interlevel, interdisciplinary, intersubjective), desubjectivation, dispersion, limited motivation (instrumental, subject, functional)

For citation: Sologub, O.O. & Fedina, K.V. (2022) Prerequisites of a systemic approach to staff motivation of productive organizations. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics.* (4), 20–25. Available from: doi:10.24158/spp.2022.4.2 (In Russian).

Системный подход к мотивации трудового поведения человека, теоретизированный в классических работах М. Вебера (2006), А. Маслоу (2008), Д. Макгрегора (1960), Д. Макклелланда (2007), получил широкое распространение в современной науке – как отечественной (Истратий, Козлова, 2013; Воронин, Кобзистая, 2013; Обраскова, 2015; Савельева, Кудлаева, 2018), так и зарубежной (Bornstein, Egev, 1994; Holland, 1996; Rabbie, 1998).

Статья подготовлена с учетом результатов эмпирических социологических исследований, проведенных на промышленных предприятиях, входящих в состав ОАО «Холдинговая компания «Энергомаш-Строй» и заводов «Новатор», «ЭМК-ЗМК» (n = 300); на малых предприятиях г. Белгорода производственного и строительного профиля (n = 200). При этом промышленное предприятие понималось как точечный объект (завод, фабрика, рудник и т.п.), производящий промышленную продукцию. В ходе исследования посредством анкетного опроса рабочих и служащих указанных организаций изучались вопросы удовлетворенности персонала своей работой и ее основными «составляющими», соответствия круга обязанностей способностям и возможностям опрошенных, структуре трудовых потребностей и условиям эффективной и качественной работы и т.д.

В предлагаемой статье акцентировано внимание на недостатках современной практики трудовой мотивации, ее *несистемности*, что выражается, по нашему мнению, в различных формах:

- аксиологической: отсутствие общей ценностной основы мотивации, включающей как базовые, терминальные, так и производные, инструментальные ценности, а также их определенную иерархию;
- структурной: частичное и, как следствие, одностороннее использование мотивирующих факторов;
- функциональной: недооценка и игнорирование функциональной вариативности мотивирующих факторов, применяемых при этом стимулов;
- оценочной: неадекватная оценка мотивационных ситуаций, что проявляется, в частности, в необоснованной оценочной локализации мотивирующих факторов, акцентированности ближайших эффектов, недооценке перспективы и возможных «дальних последствий»;
- технологической: недостатки процедур мотивации, ее нормативно-технологической базы (принципов, правил, возможных ограничений и т.д.).

Недостатки и «проблемные зоны» так или иначе связаны с несистемностью применяемых практик трудовой мотивации. К ним можно отнести ее *инструментальную ограниченность*, суть которой заключается в целевом использовании возможных мотивирующих факторов. Поясняем: мотивирующий фактор – это любое социальное явление (объект, процесс и т.д.), реально или потенциально обладающее силой и возможностью воздействия на трудовое поведение сотрудников. Задача управления мотивацией заключается в переводе мотивирующего фактора из одного состояния в другое, чаще всего, из потенциального в актуальное, хотя возможен и целесообразен в некоторых случаях обратный перевод. Далее мотивирующий фактор может действовать в одном из двух режимов – латентном или целенаправленном (целевом). Нас интересует второй из упомянутых, что отнюдь не оправдывает возможного игнорирования режима латентной мотивации. Проблема заключается в том, что в современной практике используется только часть актуальных и потенциальных мотивирующих факторов, причем весьма незначительная. Мотивация ассоциируется исключительно с целевым использованием материальных и моральных факторов в виде премий, надбавок, бонусов, моральных поощрений и др. Несмотря на кажущееся многообразие, это довольно скудный арсенал. За пределами целенаправленного применения остаются мотивирующие факторы, связанные с содержанием профессиональной деятельности персонала, условиями труда, взаимоотношениями в коллективе, социальной перспективой и т.п. Судя по данным исследований, проведенных на предприятиях Белгородской области, примерно 60–70 % инструментального арсенала мотивации не вводится в практику и, соответственно, не может проявлять свой потенциал в повышении эффективности труда работников (Данакин и др., 2014).

Естественно, возникает вопрос о причинах инструментальной ограниченности трудовой мотивации. Инерция социально-психологических стереотипов, ассоциирующих мотивацию исключительно с материальными и моральными стимулами, являет собой одну из них. К другим следует отнести также преобладание в управленческом мышлении и практике краткосрочных ориентаций, низкий уровень инновационной культуры и т.п.

Еще одно «узкое место» традиционной практики трудовой мотивации – *предметная ограниченность* – актуализация и удовлетворение довольно незначительного круга потребностей, преимущественно физиологических или связанных с обеспечением социальной безопасности,

защищенности человека (по классификации А. Маслоу). Практика мотивации основана на низших потребностях, ее ресурс недостаточен для актуализации и удовлетворения высших.

Ограниченность может относиться не только к предмету или инструментарию мотивации, но и к ее функциям. *Функциональная ограниченность* мотивации заключается в игнорировании того обстоятельства, что один и тот же мотивирующий фактор, скажем, денежная премия, может быть одновременно релевантным для актуализации и удовлетворения потребностей в пище, жилье (физиологических потребностей), безопасности (премия несколько повышает уровень социальной безопасности человека), потребности в социальных связях (повышение авторитета сотрудника, его межличностного статуса), в оценке, признании (премия в любом случае может свидетельствовать о положительной оценке человека, одобрении его действий), в самоактуализации (премия может выступать также показателем профессионально-трудовой, личностной самореализации).

Еще один существенный недостаток – *отсутствие обратной связи*. Традиционная практика мотивации сосредоточена на прямой связи, т.е. связи, исходящей от субъекта мотивации к ее объекту. Возможные реакции человека на мотивационные воздействия не идентифицируются и не учитываются, вследствие чего эффект мотивации может оказаться нулевым и даже отрицательным.

Проблемы с обратной связью в практике мотивации обуславливают еще один ее недостаток, сопряженный с так называемой «*ошибкой этического фетишизма*», суть которой выражается в следующем: люди априорно приписывают своим действиям обязательный позитивный эффект, не утруждая себя сомнениями в возможности получения такого эффекта.

Во многих случаях сохраняется *неопределённость условий мотивации*. Это относится, прежде всего, к практике материального и морального поощрения, когда неизвестны условия, при соблюдении которых человек мог рассчитывать на него. Поощрения в условиях неопределенности выполняют в лучшем случае констатирующую, но не стимулирующую функцию. Как показывают данные опроса, проведенного фондом «Общественное мнение», лишь 51 % респондентов считают, что уровень оплаты их труда соответствует объему и сложности выполняемой работы, в то время как 43% придерживаются противоположного мнения¹. Это можно считать прямым следствием непрозрачности системы материального стимулирования сотрудников, применяемой практически в каждой второй организации. Работникам непонятны те принципы, в соответствии с которыми формируется заработная плата и премии, распределяются стимулирующие выплаты и прочие компенсации. И проблема здесь серьезнее, чем если бы она рассматривалась исключительно в контексте обеспечения материальных стимулов к труду.

С неопределенностью условий мотивация может быть связана непосредственно ее *десубъективация*, когда работник выступает исключительно в роли объекта мотивационных воздействий, не проявляя свою субъектность. Складывается парадоксальная ситуация: человек может быть субъектом деятельности, но в то же время отстраненным от мотивации этой деятельности. Иначе говоря, получит человек поощрение или нет и какое зависит не от него самого, а от других людей – руководителей.

Как показывает анализ деятельности современных российских организаций, в значительном числе случаев потенциал системного подхода (в данном случае – субъектность персонала в процессе мотивации) используется не в полной мере. Об этом свидетельствуют, в частности, результаты социологического опроса, проведенного фондом «Общественное мнение»². Только треть респондентов ответили, что реальный размер их зарплаты напрямую зависит от выработки; а половина опрошенных заявили, что зарплата выплачивается им в строго определенном размере. Оба этих случая не в полной мере соответствуют современным требованиям к мотивации персонала. При выплате фиксированной зарплаты у работника практически отсутствуют стимулы к повышению производительности труда, а это в конечном итоге и определяет общую эффективность деятельности организации. Если же уровень заработной платы зависит исключительно от выработки, то возникает опасность утраты творческой составляющей труда. Желая заработать больше, человек не станет обращать внимание на предоставляемые ему возможности совершенствования производственного процесса. Его деятельность превратится в автоматическое повторение ранее усвоенных шаблонов. В подобных условиях нельзя ожидать формирования инновационной среды, необходимой для успешного обновления производственных и

¹ О справедливой оплате труда. Справедливо ли оплачивается труд? Должна ли информация о размере зарплат быть открытой? [Электронный ресурс] // ФОМ. URL: <http://fom.ru/Rabota-i-dom/11225#> (дата обращения: 18.04.2022).

² О дополнительных выплатах и премиях на работе. Работающие россияне рассказывают, как, помимо зарплаты, их поощряют за труд [Электронный ресурс] // ФОМ. URL: <http://fom.ru/Rabota-i-dom/11887> (дата обращения: 18.04.2022).

организационных отношений. Кроме того, в случае ориентации на максимальную выработку велика вероятность возникновения брака продукции либо снижения ее качества.

Обратим внимание еще на один недостаток традиционной практики мотивации персонала организации – *дисперсное (рассеянное)* действие стимулирующих факторов, когда каждый из них существует сам по себе, без связи с другими факторами. Понятно, что такая взаимосвязь не устанавливается автоматически, вне управленческого контекста. Но этот управленческий контекст во многих случаях отсутствует, что обусловлено несколькими причинами: во-первых, недостаточностью системных представлений о мотивации в управленческой культуре и практике; во-вторых, трудностью идентификации мотивационных факторов; в-третьих, отсутствием мониторинговых оценок их действия; в-четвертых, возможными латентными проявлениями противоречивости этих факторов; в-пятых, недостаточным опытом диагностирования и разрешения противоречий.

Вышеизложенное наводит на констатацию еще одного недостатка (проблемы) традиционной системы мотивации – ее *противоречивости*. Заметим, что противоречивость вообще и ее проявления в структуре мотивации могут оцениваться по-разному. С одной стороны, данное явление может усугубить дисперсность действия мотивирующих факторов, придавая их соотношению уже не только нейтрально-безразличный, а взаимоисключающий, конфликтный характер. С другой стороны, противоречию приписывается роль источника развития, фактора обновления. Эти возможные интерпретации, казалось бы, несовместимы. Но это только на первый взгляд. В действительности развитие невозможно без противоречия, но само по себе оно еще не образует развития. Развитие – это процесс разрешения противоречия. Поэтому конструктивная роль противоречия возможна при двух условиях: при его актуализации (переходе из потенциального состояния в реальное) или разрешении. Консервация противоречия не лучше, а то и хуже его отсутствия.

Противоречивость мотивации проявляется в разных формах в зависимости от того, между кем или чем она возникает:

- межуровневое противоречие, обнаруживающееся между отдельными сотрудниками (персональный уровень), коллективами (групповой уровень) и организациями (организационный уровень), которое выражается в разности их интересов. То, что выгодно отдельным сотрудникам, не всегда может иметь значение для коллектива и организации в целом. Поэтому важно добиться согласия интересов, гуманизации отношений «человек – организация»;

- межпредметное противоречие, когда стимулирование одного показателя работы осуществляется в ущерб другим: количества и качества произведенной продукции, стабильности и инноваций работы, экономии и затрат на удовлетворение потребностей персонала и т.п.;

- межсубъектное противоречие, которое проявляется в расхождении интересов руководителя и подчиненных: администрация стремится сэкономить на фонде заработной платы в своих личных интересах (получение премии); или внутриколлективных интересов, когда одни из сотрудников стремятся к получению надбавок, бонусам и т.д. за счет других.

Представим наглядно имеющиеся проблемы (трудности, «узкие места») в традиционной практике мотивации персонала организации (рис. 1).

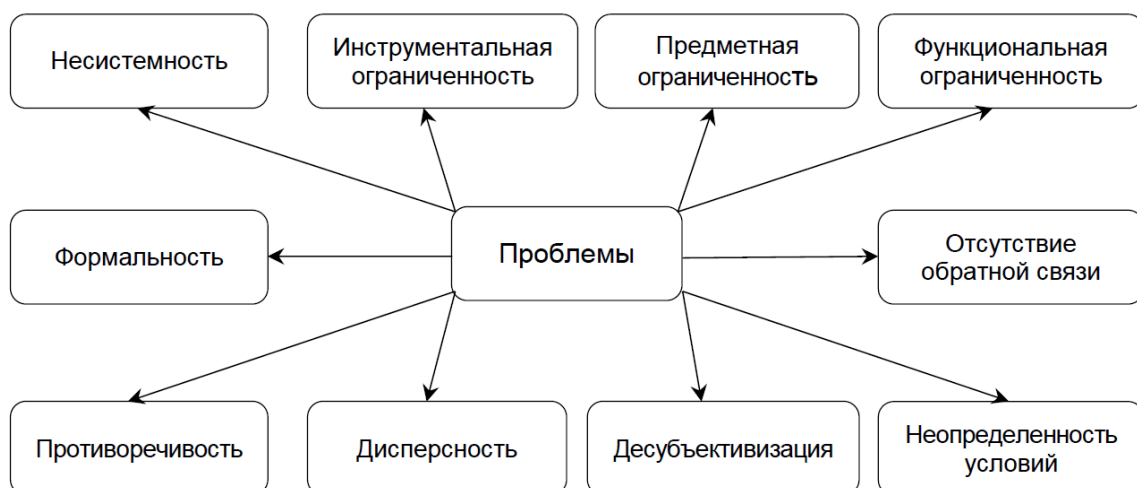


Рисунок 1 – Проблемы мотивации персонала производственной организации

Решение указанных проблем возможно на основе *системного подхода* к мотивации персонала организации. «Система – множество взаимосвязанных элементов, каждый из которых

связан прямо или косвенно с каждым другим элементом, а два любых подмножества не могут быть независимыми» (Акофф, Эмери, 2008: 35). Важнейшие свойства системы:

- «ограниченность – система отделена от окружающей среды границами;
- целостность – свойство целого принципиально не сводится к сумме свойств составляющих его элементов;
- структурность – поведение системы обусловлено не столько особенностями отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры;
- взаимосвязь со средой – система формирует и проявляет свойства в процессе взаимодействия со средой;
- иерархичность – соподчиненность элементов в системе;
- множественность описаний – по причине сложности познание системы требует многовариативности ее описания»¹.

Системный анализ осуществляется по определенной логической схеме, которую можно представить следующим образом.

1. Выбор и определение объекта исследования: значимость и сложность данного этапа заключаются в выделении объекта из множества его взаимосвязей с другими возможными объектами.

2. Компонентный анализ объекта, который заключается в выделении и описании отдельных структурных компонентов объекта исследования.

3. Определение, описание реальных и возможных связей компонентов, значимых для комплексной характеристики объекта исследования.

4. Выделение и описание элементов (несводимых компонентов) объекта исследования.

5. Сравнительный анализ элементов системы и их группировка с учетом предлагаемых в исследовании критериев.

6. Определение и характеристика связей элементов, которые могут быть необходимыми и случайными, структурными и динамическими и др.

7. Определение иерархии связей, т.е. установление соподчиненности анализируемых связей.

8. Выделение системообразующих связей: одни из них могут описывать отдельные элементы предмета исследования, другие – характеризовать его как целостную систему.

9. Определение (дефиниция) исследуемого объекта с учетом его системных характеристик. Сложность и многообразие феномена мотивации обуславливают необходимость рассмотрения его теорий – традиционных и современных.

К традиционным отнесены: мотивация посредством «кнута и пряника», посредством улучшения качества трудовой жизни (хоторнский эксперимент)².

Современные теории мотивации разделяются на содержательные и процессуальные. К первым, основанным на признании доминирующей роли человеческих потребностей, относятся: иерархическая теория потребностей А. Маслоу; концепция потребностей Макклелланда; двухфакторная система Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации могут быть представлены концепциями ожиданий, справедливости, а также теорией Портера-Лоулера.

Все они раскрывают сущность мотивации, ее многоуровневый потенциал, выступают методологической предпосылкой определения и разрешения актуальных проблем ее развития, связанных с несистемностью практики мотивации, ее инструментальной, предметной и функциональной ограниченностью, отсутствием обратной связи, неопределенностью условий, десубъективизацией, дисперсностью, противоречивостью.

Таким образом, применение системного подхода к мотивации персонала представляется наиболее эффективным, так как позволяет минимизировать действие ограничивающих мотивацию факторов и нивелировать современные недостатки в современной практике ее использования в организациях.

Список источников:

- Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. М., 2008. 269 с.
Вебер М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. М., 2006. 648 с.
Воронин В.Г., Кобзистая Ю.Г. Мотивация как естественный фактор качества труда // Инновационная экономика и общество. 2013. № 2 (2). С. 8–12.
Данакин Н.С., Евминов К.Н., Конев И.В. Групповое влияние на организационное поведение. Белгород, 2014. 256 с.
Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Проблемы формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала промышленных организаций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 31–35.

¹ Теория управления: социально-технологический подход : энциклопедический словарь. М., 2004. С. 402.

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : учебное пособие. М., 1998. С. 360–362.

- Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб., 2007. 672 с.
Маслоу А. Мотивация и личность. СПб., 2008. 352 с.
Обраскова Т.С. Формирование системы управления мотивацией персонала в производственной организации // Новая наука: теоретический и практический взгляд. 2015. № 5-3. С. 95–101.
Савельева Н.В., Кудлаева А.Р. Анализ системы мотивации управления персоналом на градообразующем предприятии и её совершенствование // Экономика и социум. 2018. № 11 (54). С. 1521–1527.
Bornstein G., Erev I. The Enhancing Effect of Intergroup Competition on Group Performance // *International Journal of Conflict Management*. 1994. Vol. 5, iss. 3. P. 271–283. <https://doi.org/10.1108/eb022747>
Holland J.L. Exploring Careers with a Typology: What We Have Learned and Some New Directions // *American Psychologist*. 1996. Vol. 51, iss. 4. P. 397–406. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.51.4.397>
MacGregor D. *The Human Side of Enterprise*. N. Y., 1960. 246 p.
Rabbie J.M. Is There a Discontinuity or Reciprocity Effect in Cooperation and Competition between Individuals and Groups? // *European Journal of Social Psychology*. 1998. Vol. 28, iss. 4. P. 483–507. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-0992\(199807/08\)28:4%3C483::aid-ejsp907%3E3.0.co;2-#](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0992(199807/08)28:4%3C483::aid-ejsp907%3E3.0.co;2-#).

References:

- Akoff, R. & Emeri, F. (2008) *O tselestremlynykh sistemakh [About Purposeful Systems]*. Moscow. 269 p. (in Russian).
Bornstein, G. & Erev, I. (1994) The Enhancing Effect of Intergroup Competition on Group Performance. *International Journal of Conflict Management*. 5 (3), 271–283. Available from: <https://doi.org/10.1108/eb022747>
Danakin, N. S., Evminov, K. N. & Konev, I. V. (2014) *Grupповое vliyaniye na organizatsionnoye povedeniye [Group Influence on Organizational Behavior]*. Belgorod. 256 p. (in Russian).
Holland, J. L. (1996) Exploring Careers with a Typology: What We Have Learned and Some New Directions. *American Psychologist*. 51 (4), 397–406. Available from: <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.51.4.397>
Istratiy, A. Yu. & Kozlova, E. G. (2013) Problems of Forming and Developing Industrial Personnel Motivation Systems. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. (1), 31–35 (in Russian).
MacGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York. 246 p.
Makkllelland, D. (2007) *Motivatsiya cheloveka [Human Motivation]*. Saint-Petersburg. 672 p. (in Russian).
Maslou, A. (2008) *Motivatsiya i lichnost' [Motivation and Personality]*. Saint-Petersburg. 352 p. (in Russian).
Obрасkova, T. S. (2015) Formirovaniye sistemy upravleniya motivatsiei personala v proizvodstvennoy organizatsii [Formation of a Personnel Motivation Management System in a Production Organization]. *Novaya nauka: teoreticheskii i prakticheskii vzglyad*. (5-3), 95–101 (in Russian).
Rabbie, J. M. (1998) Is There a Discontinuity or Reciprocity Effect in Cooperation and Competition between Individuals and Groups? *European Journal of Social Psychology*. 28 (4), 483–507. Available from: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-0992\(199807/08\)28:4%3C483::aid-ejsp907%3E3.0.co;2-#](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0992(199807/08)28:4%3C483::aid-ejsp907%3E3.0.co;2-#)
Savelieva, N. V. & Kudlaeva, A. R. (2018) Analysis of System of Motivation of Personnel Management Core Enterprise and Its Improvement. *Ekonomika i sotsium*. (11 (54)), 1521–1527 (in Russian).
Veber, M. (2006) *Izbrannoye: protestantskaya etika i dukh kapitalizma [Favorites: Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism]*. Moscow. 648 p. (in Russian).
Voronin, V. G. & Kobzistaya, Yu.G. (2013) Motivatsiya kak estestvennyi faktor kachestva truda [Motivation as a Natural Factor of Labor Quality]. *Innovatsionnaya ekonomika i obshchestvo*. (2 (2)), 8–12 (in Russian).

Информация об авторах

О.О. Сологуб – аспирант кафедры социологии и управления Белгородского государственного технологического университета имени В.Г. Шухова, Белгород, Россия.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=1059295.

К.В. Федина – аспирант кафедры социальных технологий и государственной службы Белгородского государственного национального исследовательского университета, Белгород, Россия.

Information about the authors

O.O. Sologub – PhD student, Department of Sociology and Management, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=1059295.

K.V. Fedina – PhD student, Department of Social Technologies and Public Service, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 22.02.2022;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 30.03.2022;
Принята к публикации / Accepted for publication 26.04.2022.