

Нарожная Д.А.

Деструктивная мотивация как объект управления

Нарожная Диана Анатольевна — аспирант, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.
E-mail: dianayaveru@gmail.com.

Аннотация

Статья посвящена разработке методологии исследования сравнительно слабо изученного управленческого феномена — деструктивной мотивации. Выделяются ее важнейшие характеристики, а также порождающие ее предпосылки и факторы, анализируются последствия деструктивной мотивации для организации. Акцентируется внимание на непосредственных причинах деструктивной мотивации, связанных с конкретной организацией. Обосновывается необходимость проведения диагностики потребностей и интересов сотрудников с целью выявления основных причин деструктивной мотивации. Вырабатываются рекомендации по ее ограничению.

Ключевые слова

Деструктивная мотивация, демотивация, микрополитика, конфликт интересов.

На современном этапе развития экономики повышается интерес ученых и руководителей-практиков к изучению трудовой мотивации работников. Внимание исследователей сосредоточивается на поиске путей улучшения существующих в организации моделей мотивации. Высокий уровень мотивации работников позволяет им максимально раскрыть свой интеллектуальный и творческий потенциал, снизить социальную напряженность, идентифицировать свои интересы с интересами организации и в конечном итоге обеспечить высокий уровень производительности труда. Как отмечает А.А. Сарно, «высокая мотивированность наемных работников к труду, к конструктивному экономическому поведению — национальное богатство страны»¹.

Однако сегодня в решении задачи формирования мотивации сотрудников на отечественных предприятиях существует ряд серьезных проблем, значительно снижающих производительность труда, которая составляет примерно 50% от уровня стран с развитой рыночной экономикой².

Одной из таких проблем является наличие в организациях **деструктивной мотивации**. Понятие деструктивной мотивации сравнительно редко используется в научной литературе. Это обусловлено прежде всего тем, что ученые и специалисты-

¹ Сарно А.А. Социальные функции трудовой мотивации работоспособного населения // Социальные проблемы труда в современном обществе и вопросы совершенствования преподавания социологии труда в вузах: сб. статей / отв. ред. А.О. Бороноев. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999. С. 78.

² Пономаренко В.А., Сирота О.Н. Как сохранить коллектив и вывести его из кризисной ситуации // Экономика, управление и информатика: материалы науч.-метод. конференции. Днепропетровск, 1995. С. 76–77.

практики сосредотачивают свое основное внимание на конструктивной мотивации, на стимулах и мотивационных схемах, повышающих трудовое усердие. При этом факторы, снижающие желание добросовестно и активно трудиться, обычно остаются в тени. Однако без устранения или хотя бы ослабления такого рода деструктивных факторов успех мотивационной работы невозможен.

Слабая научная разработанность проблемы деструктивной мотивации, способов ее выявления и устранения, а также ее высокая практическая значимость делают изучение сущности этого негативного феномена особенно актуальным.

Исходным моментом исследования деструктивной мотивации является анализ категорий «**мотивация**» и «**деструктивность**», которые в своем единстве образуют данное понятие.

Существует большое количество научных трудов, посвященных анализу мотивации и рассматривающих данное явление с различных позиций. Как пишет Е.П. Ильин, все определения мотивации можно разделить на две группы³. Первая группа характеризует мотивацию как совокупность личностных факторов или мотивов поведения, как внутреннюю психологическую готовность человека к определенному поведению. Такой подход к трактовке мотивации используют психологи и некоторые экономисты. Так, В.А. Спивак определяет мотивацию как систему мотивов деятельности и поведения субъекта⁴.

Вторая группа ученых рассматривает мотивацию в рамках широкого подхода. То есть не как внутреннюю готовность человека к определенному поведению, обусловливаемую личностными характеристиками, а как процесс побуждения человека к деятельности и достижению определенных целей. В частности, базовым в рамках менеджмента является следующее определение: **мотивация** — это «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации»⁵.

В данной статье мотивация будет рассматриваться в русле широкой трактовки мотивации, то есть как процесса побуждения сотрудников к определенному поведению.

Вторым понятием, требующим анализа в рамках изучения сущности деструктивной мотивации, является термин «**деструктивность**». Понятия «деструктивность», «деструкция» используются достаточно широко в науке и

³ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. С. 65.

⁴ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2001. С. 70.

⁵ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 360.

повседневной жизни. Они несут негативную смысловую окраску и в самом общем смысле означают «нарушения, разрушения нормальной структуры чего-либо»⁶.

Понимание деструктивности как разрушительного начала в природе и, особенно, в обществе представлено в мировой научной мысли достаточно давно и связывается в первую очередь с трудами древнегреческих философов, а также Г.В.Ф. Гегеля, М. Хайдеггера, Т. Адорно, М. Хоркхаймера, З. Фрейда, К. Юнга, Г. Маркузе, Э. Фромма, С. Шпильрейна и др.⁷ В науке разрабатываются различные подходы к исследованию деструктивности: философский, психоаналитический, антропологический, синергетический, социокультурный⁸.

Каждый из обозначенных подходов позволяет выделить специфические черты данного явления. На наш взгляд, наиболее полное представление о деструктивности в организации дает **социологический подход**. Он ориентирует на рассмотрение феномена деструктивности как результата влияния определенных предпосылок на уровне общества в целом и конкретных факторов — на уровне организаций. При этом учитываются и субъективные предпосылки деструктивности, обуславливаемые личностными характеристиками работника. Социологический подход позволяет рассмотреть деструктивную мотивацию как часть всей системы организации и разработать рекомендации для управления этим негативным явлением.

В рамках этого подхода деструктивность основывается на определенном противопоставлении субъекта-управляющего объекту-работнику. Объект-работник обладает своими интересами и целями, основанными на потребностях. Они не могут полностью совпадать с целями и интересами организации. Деятельность сотрудника, ориентированная исключительно на удовлетворение этих личных интересов в том случае, когда они противоречат интересам организации, будет носить для нее деструктивный характер.

Таким образом, основываясь на смысловом содержании понятий «мотивация» и «деструктивность», мы предлагаем следующее определение деструктивной мотивации. **Деструктивная мотивация** — это процесс взаимодействия сотрудника и окружающей его среды, в ходе которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, противоречащее целям, ценностям и планам организации.

⁶ Советский энциклопедический словарь. 2-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1983.

⁷ Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франкфуртской школы: (историко-философский анализ): дис.... канд. филос. наук. Екатеринбург, 2007.

⁸ Вершинин С.Е., Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франкфуртской школы: историко-философский анализ. Екатеринбург: Издательство ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009.

Деструктивная мотивация обладает следующими характеристиками. Во-первых, происходит побуждение работника к поведению, препятствующему достижению организационных целей. Во-вторых, деструктивная мотивация побуждает работников к поведению, способствующему достижению личных целей, вступающих в конфликт с целями и задачами организации. В-третьих (как следствие), деструктивная мотивация носит неформальный, скрытный характер и чаще всего является результатом действия ситуационных факторов.

Термин «деструктивная мотивация» пока не получил широкого распространения в зарубежных и российских научных работах и используется в крайне ограниченном количестве трудов. Несмотря на это, вопросы, находящиеся в данном предметном поле, все чаще поднимаются различными исследователями, но с использованием своей собственной терминологии. Например, многие зарубежные и отечественные исследователи для обозначения исследуемых в данной статье вопросов, используют понятие «**демотивация**»⁹.

Опираясь на подход В.П. Пугачева, мы рассматриваем демотивацию как один из типов деструктивной мотивации¹⁰. Вторым типом деструктивной мотивации является **микropolitическая мотивация**. Основаниями для выделения двух обозначенных типов деструктивной мотивации является то, что каждый из них обладает специфическими чертами.

Так, **демотивация** — это влияние субъекта управления на поведение и деятельность работников, в ходе которого мотивационная сфера объекта влияния приходит в такое состояние, которое тормозит или вовсе блокирует действие конструктивных мотивов. Специфика данного типа деструктивной мотивации обусловлена тем, что из-за несовершенства процесса мотивации, существующего в организации, сотрудник оказывается в ситуации борьбы мотивов, когда конструктивный мотив ослабевает в связи с усилением влияния мотивов-антагонистов. Демотивация имеет своим следствием то, что конструктивный мотив не формируется или не актуализируется у работника, и благо, предлагаемое ему работодателем, или же

⁹ Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. № 11 (19). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/kuznetsova.pdf> (04.04.2014).

¹⁰ Пугачев В.П. Деструктивная мотивация в государственном управлении современной России // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации. 6-я ежегодная международная конференция факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (29–31 мая 2008 г.): материалы конференции / отв. ред. И.Н. Мысляева. М.: МАКС Пресс, 2008. С. 333–346.

его собственный, внутриличностный конструктивный мотив, не становятся стимулом трудовой деятельности.

Трудовое поведение работника, являющееся результатом демотивации, характеризуется пассивностью, апатичностью, незаинтересованностью, высоким уровнем избегания ответственности.

Природа, направленность и последствия микрополитической мотивации как второго основного типа деструктивной мотивации определяются специфическими свойствами микрополитики как организационного явления.

Микрополитика представляет собой устойчивую целенаправленную деятельность руководителей и других членов организации по реализации личных интересов, противоречащих официальным целям, ценностям, предписаниям организации¹¹. Следовательно, микрополитическая мотивация — это побуждение работника к активной, целенаправленной деятельности для удовлетворения своих интересов, противоречащих организационным целям.

Сотрудник, реализующий в своем поведении принципы микрополитики, значительно отличается от демотивированного работника своей активной позицией по отношению к целям и ценностям организации. Он пренебрегает ими ради своей выгоды, нарушает требования организации. Трудовое поведение, являющееся результатом микрополитической мотивации, обычно реализуется в форме коррупции, мошенничества и т. п.

Рассмотрение деструктивной мотивации в единстве двух ее типов позволяет выработать дифференцированные и поэтому более эффективные рекомендации по минимизации масштабов данного явления, предотвращению его наиболее опасных для организации форм. В основе таких рекомендаций, с точки зрения социологии управления, должна быть разработка механизмов согласования и гармонизации интересов основных субъектов организационной деятельности — работодателей и наемных работников.

Для борьбы с деструктивной мотивацией в организации необходимо изучение предпосылок и факторов данного негативного явления. Различение предпосылок и факторов деструктивной мотивации во многом условно, поскольку все они способствуют порождению деструктивной мотивации. Однако оно целесообразно в

¹¹ Пугачев В.П. Микрополитика как фактор социальной деградации в современной России // Полигнозис: Философия. Наука. Культура. Религия: Проблемный научно-философский и культурологический ежеквартальный журнал. 2002. № 4. С. 48–67.

силу того, что они оказывают различное по силе и характеру влияние на организационное поведение работника. **Предпосылки деструктивной мотивации** — это определенные условия, которые создают почву для развития деструктивной мотивации. Они могут носить объективный и субъективный характер.

Объективные предпосылки деструктивной мотивации существуют прежде всего на уровне всего общества как макросреды. Для того чтобы составить перечень этих предпосылок, необходимо проанализировать детерминирующие поведение работника различные сферы макросреды — экономическую, политическую, духовную и социальную.

Субъективные предпосылки деструктивной мотивации — это конкретные характеристики личности работника, которые создают благоприятные условия для влияния деструктивной мотивации.

Факторы деструктивной мотивации — это объективно существующие особенности конкретной организации, деструктивно мотивирующие сотрудников. Воздействие конкретных факторов деструктивной мотивации на персонал связано с наличием в макросреде объективных предпосылок для этого, а также с наличием субъективных предпосылок, характеризующих личность.

В рамках подхода социологии управления к деструктивной мотивации представляется наиболее важным рассмотрение комплекса объективных предпосылок и организационных факторов возникновения данного феномена. В соответствии с основными социальными детерминантами поведения индивида весь этот комплекс для удобства анализа может быть разделен на три уровня.

В рамках макроуровня мы рассматриваем объективные предпосылки деструктивной мотивации, существующие в экономической, социальной, политической и духовной сферах или подсистемах всего общества. В рамках мезоуровня (уровня организации) и микроуровня (уровня первичной организации — отдел, рабочая группа) речь пойдет об объективных факторах деструктивной мотивации. Такое различие представляется целесообразным, поскольку предпосылки — макроусловия непосредственно не детерминируют организационное поведение, в то время как мезо- и микрофакторы непосредственно определяют его. Возможность возникновения деструктивной мотивации в организации связана с наличием благоприятных условий — предпосылок, характеризующих различные сферы общественной жизни. Данные сферы: экономическая, политическая, социальная и духовная — влияют на то, какой будет организация, существующая в

конкретном обществе на определенном отрезке его исторического развития. Они также влияют на тип организационной структуры, тип внутригрупповых взаимодействий, организацию труда, форму корпоративной культуры и т. д.

Будучи социально детерминированными, различные подсистемы организации в свою очередь оказывают непосредственное мотивационное воздействие на сотрудников, в том числе руководителей. В зависимости от этого мотивационного воздействия и своих собственных качеств работники демонстрируют в своей деятельности определенное поведение. Тип этого поведения может быть конструктивным, направленным на повышение производительности и достижение целей организации в целом, или деструктивным, идущим в разрез с целями и задачами организации.

Как уже отмечалось, на тип поведения работника большое влияние оказывают **личностные характеристики работника**. Так, находясь в ситуации, побуждающей к деструктивному поведению, работник, тем не менее, за счет своих личностных качеств может относиться лояльно к организации и даже трудиться на пределе своих сил и интеллектуальных возможностей. Например, такая ситуация описывается А.И. Солженицыным в романе «В круге первом»¹², когда ученые, работавшие в так называемых шарашках — НИИ и КБ тюремного типа, подчиненных НКВД / МВД СССР, были поставлены в жесточайшие условия, которые в наше время послужили бы деструктивными мотивирующими факторами. Однако, несмотря на это, ученые, главным образом в силу своих моральных качеств и убеждений, стабильно показывали высокие результаты в своей научной деятельности и не прибегали к контрпродуктивному поведению.

Итак, объективными предпосылками деструктивной мотивации на макроуровне являются определенные характеристики экономической, политической, культурной и социальной сферы.

Тип экономической системы, обуславливающий существующие в обществе принципы экономических отношений, во многом является отправной точкой при формировании внутреннего устройства организаций. Он влияет на тип производственных отношений, систему оплаты труда, систему мотивации персонала и др.

Существующий в наши дни в России тип экономической системы сформировался в ходе реформ 1990-х годов. И это наложило отпечаток на ее ключевые

¹² Солженицын А.И. В круге первом. М.: Дрофа, 2008.

свойства¹³. Сложившаяся у нас экономическая система коренным образом отличается не только от советского планового хозяйства, но и от тех первоначальных ориентиров, которые провозглашались реформаторами¹⁴. Она характеризуется следующими чертами, являющимися объективными предпосылками деструктивной мотивации¹⁵.

Высокий уровень разрыва в доходах предпринимателей и наемных работников. Заработная плата руководителей крупных компаний и небольших фирм превышает среднюю зарплату подчиненных в 10–15 и более раз, в то время как в Европе и США «вилка» куда скромнее — в 3–3,5 раза¹⁶. Это порождает у лиц наемного труда чувство социальной несправедливости, способствует отчуждению исполнителей от руководителей, обуславливает существование в российском обществе высокого уровня конфликтного потенциала в целом. Данный конфликтный потенциал является важной предпосылкой существования деструктивной мотивации в российских организациях¹⁷.

Высокий уровень безработицы. Уровень безработицы — это один из ключевых показателей, характеризующих успешность функционирования экономической системы. На сегодняшний момент, по данным Госкомстата, уровень безработицы составляет 5,6%, но, в связи с различными тенденциями как во внутренней политике, так и на мировой арене, эксперты прогнозируют рост этого показателя¹⁸. Высокий уровень безработицы является объективной предпосылкой развития деструктивной мотивации, поскольку работники вынуждены оставаться на своем рабочем месте, даже если оно их не устраивает по тем или иным причинам, поскольку боятся остаться вовсе без работы. Такая ситуация является благоприятной почвой для деструктивной мотивации и в первую очередь для демотивации сотрудников.

Слабая социальная защита работающих. Активная деятельность профсоюзов как органа, отстаивающего интересы работников, влияет на устройство

¹³ Бойков В.Э. Россия: десять лет реформирования // Социологические исследования. 2001. № 7. С. 30–36.

¹⁴ Явлинский Г.А. Экономическая система современной России и вопросы экономической политики. Лекция, прочитанная Г.А. Явлинским в Российской экономической школе ЦЭМИ РАН, 17 апреля 2003 года // Российская объединенная демократическая партия «Яблоко» [Официальный сайт]. URL: http://www.yabloko.ru/Publ/2003/2003_04/030422_yavlinsky_lek1.html (24.03.2014).

¹⁵ Дынкин А.А. Есть ли у России шанс в глобальной экономике // Pro et contra. 2002. Т. 7. № 2. С. 45.

¹⁶ Невинная И. Подчиненная зарплата. Растет разрыв в зарплатах руководителей и рядовых работников // Российская газета. 17.09.2013. URL: <http://www.rg.ru/2013/09/17/zarplata.html> (24.03.2014).

¹⁷ McLoughlin D., Carr S.C. Equity Sensitivity and Double Demotivation // The Journal of Sociological Psychology. 1999. No 137 (5). P. 668–670.

¹⁸ Безработица в России сохранилась в январе на уровне 5,6% // Информационное агентство «Росбалт». 19.02.2014. URL: <http://www.rosbalt.ru/business/2014/02/19/1235298.html> (24.03.2014).

организации, степень учета ее руководством интересов сотрудников. В России данные органы в постсоветский период выполняют в основном роль «служанки власти»¹⁹. Влияние профсоюзных организаций на мотивацию сотрудников заключается в том, что они должны бороться за права работников, тем самым устанавливая баланс отношений между собственниками и наемными рабочими. В современной России такой функционал у профсоюзов чаще всего отсутствует, что становится благоприятной почвой для развития деструктивной мотивации.

Важные предпосылки деструктивной мотивации содержатся не только в экономике, но в других сферах социума. Политическая система, так же как и экономическая система, активно участвует в регуляции взаимоотношений социальных интересов различных групп населения. Это проявляется прежде всего через ее функции.

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.²⁰ Уровень и качество реализации политической системой этих и некоторых других функций, влияя на складывающиеся в обществе модели интересов работников и организаций, оказывают воздействие на возникновение и развитие деструктивной мотивации.

В России политическая система пока очень далека от совершенства, предполагающего, в частности, высокий уровень гармонизации социальных и индивидуальных интересов. Как пишет Ю.А. Нисневич, «российское общество, на поверхности которого в результате революционных событий начала 90-х годов XX века образовался слабый демократический просвет, сегодня плотно затянуто всепоглощающей и всепроникающей номенклатурной трясиной и продолжает пропитываться миазмами номенклатурно-олигархического режима»²¹.

Чиновники и политики своими решениями и поведением во многом усугубляют ситуацию **ценностного раскола и нравственной дезориентации общества**. Их нетрудовые доходы, лживые обещания, особенно относительно повышения социальных выплат, решения жилищных и транспортных проблем и т. п., стали обыденным явлением. Еще в 90-е годы государство как бы задало планку

¹⁹ Козина И.М. Постсоветские профсоюзы // Отечественные записки. 2007. № 4 (37). С. 94–108. URL: <http://www.strana-oz.ru/2007/4/postsovetskie-profsoyuzu> (24.03.2014).

²⁰ Пугачев В.П., Соловьев А.И. Введение в политологию: учебник для студентов вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Аспект Пресс, 2004. С. 21.

²¹ Нисневич Ю.А. Аудит политической системы посткоммунистической России. М.: Материк, 2007. С. 3.

аморальности, которая преопределила падение нравов в обществе, установление и распространение деструктивных ценностей. Росту и без того высокого социального неравенства посредством принятия определенных политических решений, способствует и тот факт, что на данный момент в нашей стране отсутствует законодательно установленный механизм персональной ответственности политиков и чиновников за качество жизни населения²².

Рамки статьи не позволяют сколь-нибудь детально остановиться на механизмах влияния политической системы на рост деструктивной мотивации. Однако, основываясь на многочисленных критических исследованиях российской государственной политики²³, можно сказать, что ее многие характеристики, в том числе широкое распространение бюрократизма, коррупции, протекционизма, клиентелизма и т. п., способствуют созданию благоприятной почвы для массового формирования деструктивной мотивации.

Объективные предпосылки деструктивной мотивации присутствуют также и на уровне **социальной сферы общества**. Ключевым инструментом регулирования поведения работника и его мотивации в рамках социальной сферы являются социальные институты и нормы — «стихийно сложившиеся или сознательно установленные правила поведения»²⁴. Социальные нормы являются частью социального опыта, они воспринимаются людьми как объективно существующие и поддерживающие социальный порядок²⁵. Возникая на основе ценностей и воспроизводя их, социальные нормы выполняют функции ориентации личности.

Наибольшее влияние на появление и развитие деструктивной мотивации в организациях оказывают следующие особенности социальной сферы российского общества.

Во-первых, реформы в экономической и политической сферах обусловили переход российского общества от некоего целостного состояния к фрагментарному, атомизированному. Это провоцирует **состояние неопределенности социального положения граждан, утрату чувства солидарности**, что в свою очередь ведет к отклоняющемуся от конструктивных целей поведению. Социальная дезинтеграция способствует развитию социальных конфликтов на различных уровнях, в том числе и

²² Девиантность в обществе потребления: коллективная монография / под ред. Я.И. Гилинского и Т.В. Шипуновой. СПб.: Алеф-Пресс, 2012. С. 151.

²³ См., например: *Пугачев В.П.* Теневые деструктивные институты в государственном управлении современной России // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2012. № 2. С. 16–34; *Нисневич Ю.А.* Указ. соч.

²⁴ *Ромашов О.В.* Социология труда: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2003. С. 122.

²⁵ *Бергер П., Лукман Т.* Социальное конструирование реальности. М.: Медиум, 1995.

на организационном, а также индивидуалистическому и явно эгоистическому поведению, которые являются важной причиной деструктивной мотивации.

Во-вторых, в настоящее время происходит **рассогласование культурно предписанных целей и социально структурированных средств их реализации**. Это вызывает состояние **«социального стресса»**, пребывание в котором негативно сказывается на трудовой мотивации населения²⁶.

В-третьих, существенной характеристикой современного состояния социальной сферы является резкое **ослабление механизмов социального контроля**. Это ведет к деградации нравственных, трудовых и семейных ценностей. Некоторые ученые, в частности Р.В. Рывкина, считают, что «реформы 90-х годов резко ослабили, если не ликвидировали внешнюю детерминацию образа жизни»²⁷. Автор имеет в виду ликвидацию внешней детерминации поведения населения при помощи государственной политики.

В-четвертых, в постсоветской России быстрыми темпами прогрессируют различного рода **«социальные болезни»**. «Социальные болезни — это массовые отклонения от норм поведения, кодифицированных в правовом и моральном кодексах данной страны или других (в первую очередь развитых) стран мира»²⁸. В качестве конкретного примера таких болезней могут быть названы различные проявления девиантного поведения: от алкоголизма и наркомании до распада морали, проявляющегося в разрушении семей, отказу от детей и т. п.

Экономическая, политическая и социальная сферы общественной жизни оказывают непосредственное влияние на культуру и в том числе на ценности — ключевые характеристики **духовной сферы общества**, прямо влияющие на развитие деструктивного поведения работников²⁹.

Культура современного российского общества находится в переходном состоянии. Тип культуры, к которому мы активно движемся, может быть охарактеризован термином **«потребительская культура»**³⁰. Операционализируя диспозиции данного типа культуры, мы можем отметить примат материальных

²⁶ Величковский Б.Т. Социальный стресс, трудовая мотивация и здоровье. М.: Всероссийский центр медицины катастроф «Защита», 2005. URL: <http://www.antibiotic.ru/index.php?doc=168> (14.01.2014).

²⁷ 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> (24.03.2014).

²⁸ Там же.

²⁹ Xu X., Xu Y., Mellor D., Duan L. Motivation and Social Contexts: A Cross-national Pilot Study of Achievement, Power, and Affiliation Motives // International Journal of Psychology. 2012. No 47 (2). P. 111–117.

³⁰ Девиантность в обществе потребления: коллективная монография. С. 89.

ценностей и стремление к обладанию определенным набором символов материального успеха: иномаркой, дорогой квартирой, дачей в престижном районе и т. п.

Формирующийся в рамках капиталистической системы работник-потребитель ориентирован на постоянное удовлетворение своих растущих, главным образом материальных, потребностей. В данной ситуации деструктивное поведение — это реакция на состояние, когда в культуре общества существует акцентирование денежного успеха, но доступ к общепризнанным и законным средствам, обеспечивающим этот успех, для большинства граждан недостаточен или вовсе невозможен. В такой ситуации работник либо переходит в состояние демотивации 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.

Существуя в рамках данной культуры, «среднестатистический» работник с необходимостью принимает социальные правила игры и, не имея возможности реализовать свои потребности способами, легитимированными культурой, попадает под воздействие деструктивной мотивации и реализует деструктивное поведение.

Рассмотренные выше характеристики различных сфер макросреды, являясь предпосылками деструктивной мотивации, оказывают непосредственное влияние на формирование объективных факторов этого типа мотивации на уровне организации и первичной группы, то есть на мезо- и микроуровнях.

В основе факторов деструктивной мотивации на уровне организации лежит организационно обусловленный конфликт интересов всей организации, руководителей и подчиненных³¹. При определенных условиях он порождает в организации деструктивную мотивацию. На возникновение такого конфликта интересов непосредственное влияние оказывают прежде всего следующие **подсистемы организации: 1) организационная структура; 2) организационная культура; 3) система компенсации труда.** Определенные, конкретные характеристики этих подсистем являются факторами, непосредственно порождающими деструктивную мотивацию.

Организационная структура	структура	«определяет	соотношение
(взаимоподчиненность)	между функциями,	выполняемыми	сотрудниками

³¹ Klotz C.A., Bolino C.M. Citizenship and Counterproductive Work Behavior: A Moral Licensing View // Academy of Management Review. 2013. No 38 (2). P. 292–306.

организации»³². Она проявляется через разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархию должностей, внутриорганизационные нормы, правила и процедуры.

На развитие деструктивной мотивации оказывают прямое воздействие в первую очередь следующие характеристики организационной структуры:

- забюрократизированность структуры;
- нечеткое разделение функций, ответственности и полномочий;
- высокая степень иерархичности организационной структуры.

Чрезмерная забюрократизированность организации может быть рассмотрена в качестве причины развития деструктивной мотивации в контексте дисфункций бюрократии, выделяемых Т. Парсонсом и Р. Мертоном. В качестве дисфункций они называют ситуации, когда а) правила становятся самоцелью (нет учета инициатив работников); б) наблюдается обезличенный, незаинтересованный подход к решению организационных проблем. Бюрократическая система, превращаясь в доминирующую над работником силу, становится причиной деструктивной мотивации, поскольку интересы последнего перестают учитываться. В такой системе работник служит лишь инструментом для выполнения выделенной ему функции.

Нечеткое разделение функций, ответственности и полномочий в рамках организационной структуры приводит к состоянию фрустрации, находясь в котором, сотрудник не может эффективно работать, поскольку не понимает своей трудовой задачи.

Высокая степень иерархичности организационной структуры означает, что между руководителем и непосредственным исполнителем задания находится множество организационных уровней. Проходя все эти ступени, информация, которая должна обеспечивать, в том числе, и мотивацию персонала может существенно исказиться. В этом случае данная ситуация становится основанием для развития деструктивной мотивации.

Информация является также составной частью целевой мотивации и, соответственно, демотивации. Если цели недостаточно четко определены, противоречивы и не ясны работнику, то его трудовое усердие неизбежно падает³³.

Важными факторами деструктивной мотивации являются содержание труда и его характер. Содержание труда выражает распределение конкретных трудовых

³² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. С. 17.

³³ McCulloch K.C., Fitzsimons M.G., Ning Chua S., Albarracin D. Vicarious Goal Satiation // Journal of Experimental Social Psychology. 2011. No 47. P. 685–688.

функций на рабочем месте и определяется совокупностью выполняемых операций. Содержание труда должно соответствовать профессиональным и личностным качествам работника. В случае несоответствия оно может становиться фактором деструктивной мотивации.

По своему характеру труд делится на творческий и рутинный. Творческий труд связан с анализом конкретных ситуаций и поиском новых решений в различных сферах деятельности. Рутинный труд основан на механическом повторении однажды установленного порядка и технологии выполнения работы без попыток его изменения.

Для предотвращения деструктивной мотивации необходимо учитывать специфические черты личности работника для того, чтобы содержание и характер труда соответствовали им. В случае несоответствия — высока вероятность деструктивной мотивации.

Важными характеристиками подсистемы организации труда являются величина и структура стимулов, а также порядок их применения³⁴. Система компенсации труда — один из ключевых инструментов влияния на мотивацию сотрудников³⁵.

В рамках данной подсистемы можно выделить следующие факторы деструктивной мотивации:

- слишком низкое вознаграждение;
- слишком высокое вознаграждение;
- вознаграждение для работников, воспринимаемое как несправедливое.

На деструктивную мотивацию работников влияют и некоторые другие параметры стимулирования труда. Так, например, трудовое усердие сотрудников обычно падает, если премии выплачиваются с большим запозданием или не ясно, за какие достижения.

Организационная культура также является одной из подсистем, которая может содержать факторы деструктивной мотивации. Представляя собой соблюдаемые большинством членов организации стандарты, нормы и правила поведения сотрудников, а также лежащие в их основе ценности, она воздействует на сознание и поведение работников прежде всего через утверждаемые и (или) легитимируемые ею образцы поведения, а также негласные санкции, применяемые к нарушителям.

³⁴ Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2013. С. 180.

³⁵ Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник. М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2009. С. 146.

Особенно сильно порождают деструктивную мотивацию патологические организационные культуры³⁶.

Особое место в механизме деструктивной мотивации занимают объективные факторы данного явления, существующие на **микроуровне**, то есть уровне отдела, рабочей группы. В рамках этого уровня проявляются и конкретизируются факторы общеорганизационного уровня (мезоуровня): организация труда, корпоративные ценности и др., а также действуют и специфические факторы. Например, может сформироваться во многом специфическая, а иногда даже и конфликтная к организационным ценностям субкультура. Здесь наиболее важными, ключевыми факторами, влияющими на появление и распространение деструктивной мотивации, являются: **1) личность руководителя и используемые им стили руководства; 2) распределение ролей в рабочей группе; 3) особенности группового взаимодействия.**

В силу интенсивности контактного взаимодействия руководителя и подчиненных на первичном уровне организации особо важным фактором деструктивной мотивации являются личностные качества руководителей и некоторые характеристики их непосредственного взаимодействия с сотрудниками. К таким характеристикам относятся:

– стиль управления. Он представляет собой комплекс поведенческих черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными³⁷. Среди классических стилей руководства (авторитарный, демократический и попустительский) наиболее сильно влияют на развитие деструктивной мотивации авторитарный и попустительский стили. Авторитарный стиль не позволяет учесть мнение, а во многом и интересы работников. Практикующий его руководитель не уважает работника как личность, считает его неспособным чем-то обогатить управленческие решения. Такое отношение к человеку демотивирует его, порождает отчуждение и деструктивную мотивацию в целом. Попустительский стиль, предполагающий отстранение руководителя от выполнения управленческих функций, в том числе контроля, в еще большей степени является демотивирующим фактором;

– профессиональная и управленческая некомпетентность руководителя. Руководитель оказывает непосредственное влияние на своих сотрудников и мотивирует

³⁶ Пугачев В.П. Деструктивная мотивация: определения и причины // Справочник кадровика. 2013. № 11. С. 132–138.

³⁷ Пугачев В.П. Лидерство как инструмент эффективного управления // Справочник кадровика. 2012. № 7. С. 131–137.

их конструктивно или деструктивно своим собственным примером. Однако он может быть плохим специалистом в своей профессии. Очевидно, что если уровень компетентности руководителя ниже уровня компетентности его подчиненных, то это может стать причиной некомпетентных решений, недовольства и, как результат, распространения деструктивной мотивации персонала. Под управленческой некомпетентностью руководителя понимается его некомпетентность как лица принимающего решения. К сожалению, в постсоветский период управленческая компетентность руководителей заметно снизилась. Пожалуй, главные причины этого — протекционизм и nepoтизм, получившие массовое распространение в народном хозяйстве, особенно в государственной службе. Кроме того, реформы 90-х годов заставили многих наших сограждан поменять вид своей профессиональной деятельности. Для того, чтобы стать руководителем в условиях установившихся во многих организациях протекционистских системах подбора и продвижения кадров, часто уже не требовалось иметь профильное образование, обладать управленческой компетентностью. Это привело к тому, что сегодня мы имеем множество начальников, которые не обучались руководству персоналом и не обладают должными способностями к руководящей работе. В силу этого ими совершаются управленческие ошибки, приводящие к деструктивной мотивации.

Неправильное распределение ролей в рабочей группе также является объективным фактором деструктивной мотивации. Формальная и неформальная роль работника в коллективе должна соответствовать возможностям и ожиданиям сотрудника. Например, если по натуре человек является генератором идей, а руководитель предлагает ему роль помощника, то подобная ситуация становится пусковой для деструктивной мотивации. Также нельзя забывать о том, что полное отсутствие разнообразия в ролях, выполняемых сотрудником, и отсутствие возможности сменить надоевшую роль, может стать серьезным основанием для развития деструктивной мотивации.

В рамках группового взаимодействия важное влияние на развитие деструктивной мотивации оказывают в первую очередь следующие его характеристики: негативный психологический климат; отсутствие групповой поддержки; необъективно выносимые или неэффективные групповые санкции.

Названные и некоторые другие объективные факторы деструктивной мотивации в конечном итоге оказывают свое непосредственное влияние на конкретного

работника в зависимости от его специфических личностных черт³⁸. Поэтому при разработке стратегии борьбы с деструктивной мотивацией необходимо учитывать также и ее **субъективные предпосылки**, представляющие собой конкретные характеристики личности работника, которые создают благоприятные условия для появления деструктивной мотивации. Такими субъективными предпосылками являются прежде всего:

- эгоизм;
- конфликтные черты личности: вспыльчивость, нетерпимость, неумение ладить с людьми;
- завышенная самооценка, неадекватный уровень притязаний;
- недобросовестность, отсутствие «идеалов».

Проанализировав сущность феномена деструктивной мотивации персонала, можно сделать следующие выводы. В основе деструктивной мотивации лежит действие факторов внешней социальной среды организации, внутренней организационной среды и личности работника. Система объективных предпосылок, влияющих на распространение деструктивного поведения, является многоуровневой и действует на макро-, мезо- и микроуровнях.

Руководству организации в тандеме со службой управления персоналом необходимо проводить регулярный мониторинг интересов и потребностей сотрудников, определять степень их совпадения с интересами, ценностями и требованиями организации с целью нейтрализации предпосылок и причин деструктивной мотивации. Для этого необходимо выделить относительно самостоятельное направление в мотивационной диагностике и мотивационной работе в целом.

Даже те предприятия, которые своевременно учитывают изменения рынка, зачастую едва заметно или слишком медленно реагируют на изменяющиеся запросы своих работников, их представления о целях и ценностях. В таких случаях недостаточное внимание к мотивационной сфере сотрудников становится благоприятной почвой для развития деструктивной мотивации.

³⁸ Fersizzidis P., Adams M.L., Kashdan T.B., Plummer C., Mishra A., Ciarocchi J. Motivation for and Commitment to Social Values: The Roles of Age and Gender // *Motivation and Emotion*. 2010. No 34. P. 354–362. URL: http://psychfaculty.gmu.edu/kashdan/publications/MOEM_social%20values_2010.pdf (22.04.2014).

Список литературы:

1. Безработица в России сохранилась в январе на уровне 5,6% // Информационное агентство «Росбалт». 19.02.2014.
URL: <http://www.rosbalt.ru/business/2014/02/19/1235298.html> (24.03.2014).
2. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. М.: Медиум, 1995.
3. Бойков В.Э. Россия: десять лет реформирования // Социологические исследования. 2001. № 7. С. 30–36.
4. Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франкфуртской школы: (историко-философский анализ): дис.... канд. филос. наук. Екатеринбург, 2007.
5. Величковский Б.Т. Социальный стресс, трудовая мотивация и здоровье. М.: Всероссийский центр медицины катастроф «Защита», 2005. URL: <http://www.antibiotic.ru/index.php?doc=168> (14.01.2014).
6. Вершинин С.Е., Борисова Г.А. Концепция социальной деструкции Франкфуртской школы: историко-философский анализ. Екатеринбург: Издательство ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009.
7. Девиантность в обществе потребления: коллективная монография / под ред. Я.И. Гилинского и Т.В. Шипуновой. СПб.: Алеф-Пресс, 2012.
8. Дынкин А.А. Есть ли у России шанс в глобальной экономике // Pro et contra. 2002. Т. 7. № 2. С. 42–67.
9. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учебник. М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2009.
10. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000.
11. Козина И.М. Постсоветские профсоюзы // Отечественные записки. 2007. № 4 (37). С. 94–108. URL: <http://www.strana-oz.ru/2007/4/postsovetskie-profsoyuzu> (24.03.2014).
12. Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. № 11 (19). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/kuznetsova.pdf> (04.04.2014).
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1992.
14. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2013.
15. Невинная И. Подчиненная зарплата: Растет разрыв в зарплатах руководителей и рядовых работников // Российская газета. 17.09.2013. URL: <http://www.rg.ru/2013/09/17/zarplata.html> (24.03.2014).

16. *Нисневич Ю.А.* Аудит политической системы посткоммунистической России. М.: Материк, 2007.
17. *Пономаренко В.А., Сирота О.Н.* Как сохранить коллектив и вывести его из кризисной ситуации // Экономика, управление и информатика: материалы науч.-метод. конференции. Днепропетровск, 1995.
18. *Пугачев В.П.* Деструктивная мотивация в государственном управлении современной России // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации. 6-я ежегодная международная конференция факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (29–31 мая 2008 г.): материалы конференции / отв. ред. И.Н. Мысляева. М.: МАКС Пресс, 2008. С. 333–346.
19. *Пугачев В.П.* Деструктивная мотивация: определения и причины // Справочник кадровика. 2013. № 11. С. 132–138.
20. *Пугачев В.П.* Лидерство как инструмент эффективного управления // Справочник кадровика. 2012. № 7. С. 131–137.
21. *Пугачев В.П.* Микрополитика как фактор социальной деградации в современной России // Полигнозис: Философия. Наука. Культура. Религия: Проблемный научно-философский и культурологический ежеквартальный журнал. 2002. № 4. С. 48–67.
22. *Пугачев В.П.* Теневые деструктивные институты в государственном управлении современной России // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2012. № 2. С. 16–34.
23. *Пугачев В.П., Соловьев А.И.* Введение в политологию: учебник для студентов вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Аспект Пресс, 2004.
24. *Ромашов О.В.* Социология труда: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2003.
25. *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> (24.03.2014).
26. *Сарно А.А.* Социальные функции трудовой мотивации работоспособного населения // Социальные проблемы труда в современном обществе и вопросы совершенствования преподавания социологии труда в вузах: сб. статей / отв. ред. А.О. Бороноев. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999.
27. Советский энциклопедический словарь. 2-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1983.
28. *Солженицын А.И.* В круге первом. М.: Дрофа, 2008.
29. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2001.

30. *Шекина С.В.* Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
31. *Явлинский Г.А.* Экономическая система современной России и вопросы экономической политики. Лекция, прочитанная Г.А. Явлинским в Российской экономической школе ЦЭМИ РАН, 17 апреля 2003 года // Российская объединенная демократическая партия «Яблоко» [Официальный сайт]. URL: http://www.yabloko.ru/Publ/2003/2003_04/030422_yavlinsky_lek1.html (24.03.2014).
32. *Fersizzidis P., Adams M.L., Kashdan T.B., Plummer C., Mishra A., Ciarocchi J.* Motivation for and Commitment to Social Values: The Roles of Age and Gender // *Motivation and Emotion*. 2010. No 34. P. 354–362.
URL: http://psychfaculty.gmu.edu/kashdan/publications/MOEM_social%20values_2010.pdf (22.04.2014).
33. *Klotz C.A., Bolino C.M.* Citizenship and Counterproductive Work Behavior: A Moral Licensing View // *Academy of Management Review*. 2013. No 38 (2). P. 292–306.
34. *McCulloch K.C., Fitzsimons M.G., Ning Chua S., Albarracin D.* Vicarious Goal Satiation // *Journal of Experimental Social Psychology*. 2011. No 47. P. 685–688.
35. *McLoughlin D., Carr S.C.* Equity Sensitivity and Double Demotivation // *The Journal of Sociological Psychology*. 1999. No 137 (5). P. 668–670.
36. *Xu X., Xu Y., Mellor D., Duan L.* Motivation and Social Contexts: A Cross-national Pilot Study of Achievement, Power, and Affiliation Motives // *International Journal of Psychology*. 2012. No 47 (2). P. 111–117.
-

Narozhnaya D.A.

Destructive Motivation as an Object of Management

Narozhnaya, Diana — postgraduate student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.
E-mail: dianayaveru@gmail.com.

Annotation

The article is devoted to the development of research methodology for rather poorly studied managerial phenomenon — destructive motivation. It reveals the most important characteristics of destructive motivation and examines the consequences of destructive motivation for the organization. The author focuses on the causes of destructive motivation, which are connected with a particular organization. The article also examines the necessity of the diagnostic of employee's needs and interests in order to identify the main causes of destructive motivation. The article offers some ways of limiting the destructive motivation.

Keywords

Destructive motivation, demotivation, micropolitics, conflict of interest.

References:

1. Bezrobotica v Rossii sohranilas' v janvare na urovne 5,6%. *Informacionnoe agentstvo «Rosbalt»*. 19.02.2014. URL: <http://www.rosbalt.ru/business/2014/02/19/1235298.html> (24.03.2014).
2. Berger P., Lukman T. *Social'noe konstruirovanie real'nosti*. Moscow: Medium, 1995.
3. Bojkov V.Je. Rossija: desjat' let reformirovanija. *Sociologicheskie issledovanija*, 2001, 7, pp. 30–36.
4. Borisova G.A. *Koncepcija social'noj destrucii Frankfurtskoj shkoly: (istoriko-filosofskij analiz): dis... kand. filos. nauk*. Ekaterinburg, 2007.
5. Velichkovskij B.T. *Social'nyj stress, trudovaja motivacija i zdorov'e*. Moscow: Vserossijskij centr mediciny katastrof «Zashhita», 2005. URL: <http://www.antibiotic.ru/index.php?doc=168> (14.01.2014).
6. Vershinin S.E., Borisova G.A. *Koncepcija social'noj destrucii Frankfurtskoj shkoly: istoriko-filosofskij analiz*. Ekaterinburg: Izdatel'stvo GOU VPO «Ros. gos. prof.-ped. un-b», 2009.
7. *Deviantnost' v obshhestve potreblenija: kollektivnaja monografija* / pod red. Ja.I. Gilinskogo i T.V. Shipunovoj. St. Petersburg: Alef-Press, 2012.
8. Dynkin A.A. Est' li u Rossii shans v global'noj jekonomike. *Pro et contra*, 2002. T. 7, 2, pp. 42–67.
9. Zajceva T.V., Zub A.T. *Upravlenie personalom: uchebnik*. Moscow: ID «FORUM»; INFRA-M, 2009.
10. Il'in E.P. *Motivacija i motivy*. St. Petersburg: Piter, 2000.
11. Kozina I.M. Postsovetskie profsojuzy. *Otechestvennye zapiski*, 2007, 4 (37), pp. 94–108. URL: <http://www.strana-oz.ru/2007/4/postsovetskie-profsojuzy> (24.03.2014).
12. Kuznetsova E.A. Demotivacija personala: prichiny, faktory, metody ustraneniya. *Sovremennye issledovanija social'nyh problem (jelektronnyj nauchnyj zhurnal)*, 2012, 11 (19). URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/kuznetsova.pdf> (04.04.2014).
13. Meskon M.H., Al'bert M., Hedouri F. *Osnovy menedzhmenta* / per. s angl. Moscow: Delo, 1992.
14. *Motivacija trudovoj dejatel'nosti: ucheb. posobie* / pod red. prof. V.P. Pugacheva. Moscow: INFRA-M, 2013.
15. Nevinnaja I. Podchinennaja zarplata: Rastet razryv v zarabotkah rukovoditelej i rjadovyh rabotnikov. *Rossijskaja gazeta*, 17.09.2013. URL: <http://www.rg.ru/2013/09/17/zarplata.html> (24.03.2014).
16. Nisnevich Ju.A. *Audit politicheskoj sistemy postkommunisticheskoj Rossii*. Moscow: Materik, 2007.
17. Ponomarenko V.A., Sirota O.N. Kak sohranit' kollektiv i vyvesti ego iz krizisnoj situacii. *Jekonomika, upravlenie i informatika: materialy nauch.-metod. konferencii*. Dnepropetrovsk, 1995.
18. Pugachev V.P. Destruktivnaja motivacija v gosudarstvennom upravlenii sovremennoj Rossii. *Gosudarstvennoe upravlenie v XXI veke: tradicii i innovacii*. 6-ja ezhegodnaja mezhdunarodnaja konferencija fakul'teta gosudarstvennogo upravlenija MGU imeni M.V. Lomonosova (29–31 maja 2008 g.): materialy konferencii / otv. red. I.N. Mysljaeva. Moscow: MAKS Press, 2008. Pp. 333–346.
19. Pugachev V.P. Destruktivnaja motivacija: opredelenija i prichiny. *Spravochnik kadrovika*, 2013, 11, pp. 132–138.
20. Pugachev V.P. Liderstvo kak instrument jeffektivnogo upravlenija. *Spravochnik kadrovika*, 2012, 7, pp. 131–137.
21. Pugachev V.P. Mikropolitika kak faktor social'noj degradacii v sovremennoj Rossii. *Polignozis: Filosofija. Nauka. Kul'tura. Religija: Problemnyj nauchno-filosofskij i kul'turologicheskij ezhekvartal'nyj zhurnal*, 2002, 4, pp. 48–67.

22. Pugachev V.P. Tenevye destruktivnye instituty v gosudarstvennom upravlenii sovremennoj Rossii. *Vestnik Moskovskogo universiteta*. Ser. 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshhestvo). 2012, 2, pp. 16–34.
23. Pugachev V.P., Solov'ev A.I. *Vvedenie v politologiju: uchebnik dlja studentov vuzov*. 4-e izd., pererab. i dop. Moscow: Aspekt Press, 2004.
24. Romashov O.V. *Sociologija truda: ucheb. posobie*. Moscow: Gardariki, 2003.
25. Ryvkina R.V. Obraz zhizni naselenija Rossii: social'nye posledstvija reform 90-h godov. *Sociologicheskie issledovanija*, 2001, 4, pp. 32–39. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/456/945/1231/005Ryvkin.pdf> (24.03.2014).
26. Sarno A.A. Social'nye funkcii trudovoj motivacii rabotosposobnogo naselenija. *Social'nye problemy truda v sovremenном obshhestve i voprosy sovershenstvovanija prepodavanija sociologii truda v vuzah: sb. statej / otv. red. A.O. Boronoev*. St. Petersburg: Izd-vo SPbGU, 1999.
27. *Sovetskij jenciklopedicheskij slovar'*. 2-e izd. Moscow: Sovetskaja jenciklopedija, 1983.
28. Solzhenicyn A.I. *V krugе pervom*. Moscow: Drofa, 2008.
29. Spivak V.A. *Organizacionnoe povedenie i upravlenie personalom*. St. Petersburg: Piter, 2001.
30. Shekshnja S.V. Upravlenie personalom sovremennoj organizacii: uchebno-prakticheskoe posobie. Izd. 4-e, pererab. i dop. Moscow: ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez», 2000.
31. Javlinskij G.A. Jekonomicheskaja sistema sovremennoj Rossii i voprosy jekonomicheskopolitiki. Lekcija, pročitannaja G.A. Javlinskim v Rossijskoj jekonomicheskopoliticheskoj shkole CJeMI RAN, 17 aprlja 2003 goda. *Rossijskaja objedinennaja demokratičeskaja partija «Jabloko»* [Oficial'nyj sajt]. URL: http://www.yabloko.ru/Publ/2003/2003_04/030422_yavlinsky_lek1.html (24.03.2014).
32. Fersizzidis P., Adams M.L., Kashdan T.B., Plummer C., Mishra A., Ciarocchi J. Motivation for and Commitment to Social Values: The Roles of Age and Gender. *Motivation and Emotion*, 2010, 34, pp. 354–362. URL: http://psychfaculty.gmu.edu/kashdan/publications/MOEM_social%20values_2010.pdf (22.04.2014).
33. Klotz C.A., Bolino C.M. Citizenship and Counterproductive Work Behavior: A Moral Licensing View. *Academy of Management Review*, 2013, 38 (2), pp. 292–306.
34. McCulloch K.C., Fitzsimons M.G., Ning Chua S., Albarracin D. Vicarious Goal Satiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011, 47, pp. 685–688.
35. McLoughlin D., Carr S.C. Equity Sensitivity and Double Demotivation. *The Journal of Sociological Psychology*, 1999, 137 (5), pp. 668–670.
36. Xu X., Xu Y., Mellor D., Duan L. Motivation and Social Contexts: A Cross-national Pilot Study of Achievement, Power, and Affiliation Motives. *International Journal of Psychology*, 2012, 47 (2), pp. 111–117.