

На правах рукописи



Федина Кристина Васильевна

**СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ
ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 5.4.7. Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Белгород – 2022

Работа выполнена на кафедре социальных технологий и государственной службы Института экономики и управления ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»

Научный руководитель – доктор социологических наук, профессор
Данакин Николай Семенович

Официальные оппоненты:

Леонова Ирина Сергеевна, доктор социологических наук, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» / кафедра отраслевой и прикладной социологии, профессор кафедры.

Вельмисова Дарья Владимировна, кандидат социологических наук, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» / кафедра социологии и управления персоналом, старший преподаватель.

Защита диссертации состоится 16 февраля 2023 года в 12:00 на заседании диссертационного совета БелГУ.19.09 при ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» по адресу: 308015 г. Белгород, ул. Победы, д. 85.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» и на сайте организации: <https://bsuedu.ru>.

Автореферат разослан 12 января 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Надуткина Ирина Эдуардовна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблемы трудовой мотивации были неизменно актуальными и остаются таковыми для современного общества, что обусловлено рядом причин:

– процессом непрерывного изменения трудовых отношений и в целом социально-трудовой сферы: ежегодно происходит обновление почти 500 видов трудовой деятельности;

– необходимостью обновления средств и методов мотивации, связанного с использованием потенциала многочисленных и разнообразных стимулирующих факторов и, прежде всего, нематериальных;

– своевременностью задачи обеспечения баланса материальных и нематериальных стимулов, индивидуальных, групповых и организационных интересов, долгосрочных и краткосрочных мотивов;

– важностью обеспечения содержательной и технологической непротиворечивости форм мотивации;

– необходимостью исследования факторов демотивации и определения возможности условий эффективного противодействия этой тенденции;

– важностью задачи изучения и обобщения отечественного и зарубежного опыта успешной мотивации персонала производственных организаций, возможных форм его тиражирования.

В теории и практике трудовой мотивации до сих пор не изжиты такие стереотипы, как сведение многообразия стимулов (стимулирующих факторов) к материальным и моральным, недооценка нематериальных форм и средств мотивации, переоценка роли внешних стимулов и недооценка роли внутренних мотивов. Если даже принимаются во внимание другие мотивирующие факторы, то их применение характеризуется фрагментарностью и эпизодичностью, иначе говоря, несистемностью.

Все это актуализирует задачи управления мотивацией персонала производственных организаций, поиска и апробации эффективных мотивационных технологий. Гарантией успешности данного процесса может быть реализация системного подхода к мотивации. Нынешняя мотивационная практика является функционально ограниченной, что проявляется, прежде всего, в применении ограниченного числа мотивирующих факторов.

Предлагаемый в данной диссертации системный подход к мотивации позволяет, во-первых, учесть и использовать всё множество функционально значимых мотивирующих факторов; во-вторых, исключить возможные расхождения и противоречия в их проявлении; в-третьих, добиться синергетического эффекта их применения.

Таким образом, **актуальность исследования** обусловлена необходимостью системного подхода к мотивации персонала производственных организаций, который учитывал бы: многообразие мотивационных факторов; субъектность самого работника, его потребности и ожидания; многоуровневый характер мотивации, многофункциональность и другие системообразующие факторы, обеспечивающие эффективность и результативность мотивации.

Степень научной разработанности темы. Мотивация человека, в том числе его трудовая мотивация, уже давно привлекает внимание исследователей – социологов, психологов, экономистов. Фундаментальные теоретические основы мотивации заложены в работах М. Вебера, В. Врума, А. Маслоу, Д. Макклеланда, Д. Макгрегора, Х. Хекхаузена и др. авторов. Теоретические аспекты мотивации исследуются также современными авторами (С.М. Григорьев, Н.А. Жданкин, А.Ю. Истратий, В.А. Карасев, Е.Г. Козлова, В.Д. Куренкова, Т.С. Обраскова, Е.А. Останина, В.М. Суанов).

Заслуживают внимания также иностранные источники по теме диссертации (G. Bornstein, I. Erev, J.L. Holland, С.А. Insko, М.В. Pemberton, J.M. Rabbie, J. Schopler).

В современной отечественной литературе ставится и освещается широкий круг вопросов по мотивации, включая трудовую мотивацию:

– мотивация как функция управления (авторы: Х. Амбого, А.Б. Вешкурова, В.Г. Воронин, Ю.Г. Кобзистая, Д.Н. Козина, В.В. Ломакин, К.С. Мерзликина, Е.А. Метельская, В.В. Родникова, Н.П. Романова, Л.М. Специан, И.С. Фролова, С.А. Шапиро, И.С. Шаповалова, В.С. Янушкевич);

– методы мотивации (С.А. Баркова, Н.В. Беликова, М.В. Бугаева, А.Б. Вешкурова, Н.А. Карпенко, И.В. Кушнарера, В.А. Литовка, Н.Д. Лукьянченко, И.А. Пахомов, Н.В. Соломина, Л.М. Специан, В.А. Суровцева, А.А. Тараданов, И.Н. Тарасенко, А.В. Чемулова, С.А. Шапиро);

– проблемы мотивации (О.И. Аргашокова, В.Ю. Микаилова, А.В. Милляков, В.В. Тюрганов).

В отдельный блок можно выделить публикации по управлению мотивацией (А.А. Бекенов, В.Ю. Бельский, С.Ф. Виноградов, Р.А. Гарфетдинов, А.И. Голубев, С.М., Григорьев, Е.Г. Гуреева, А.Н., Докторов, В.А., Карасев, Е.А. Останина, М.Ю. Попов, Н.Н. Чернышева). Имеются публикации, хотя их и немного, по управлению мотивацией в малом бизнесе (А.А. Граничная). Отдельно выделим исследования, освещающие системный подход к управлению мотивацией (В.Г. Воронин, А.Н. Денисенко, И.А. Денисенко, А.Ю. Истратий, Ю.Г. Кобзистая, Д.Н. Козина, Е.Г. Козлова, И.А. Козьева, А.Р. Кудлаева, И.Е. Новикова, Т.С. Обраскова, Н.В. Савельева, И.С. Фролова).

Системный подход к управлению мотивацией предполагает выделение и описание многообразия мотивов. Это многообразие включает, прежде всего, нематериальные стимулы (Д.А. Булыгина, Е.В. Демидова, Л.Н. Депутатова, И.А. Ильина, А.П. Карачанская, К.С. Мерзликина, М.В. Мурашов, Л.Н. Петрова, Е.А. Севидова, Н.Б. Фатеева, Л.Н. Юдина, Е.М. Юзькова). Выделяются и рассматриваются также отдельные группы стимулирующих факторов:

– профессиональная служебная карьера (Э.М. Абдулхаирова, С.А. Баркова, Н.В. Беликова, Т.Т.О. Гарибзаде, А.Н. Докторов, Д.Н. Козина, Р.С. Мететов, М.Ю. Попов, В.А. Суровцева, Т.В. Тит, И.С. Фролова);

– стиль руководства (И.В. Герасимова, В.Д. Куренкова, А.Э. Славинский, А.А. Туманов);

- состязательность (В.Ю. Бельский, А.Н. Денисенко, И.А. Денисенко, Д.В. Новиков);
- участие в управлении (Т.А. Едренкина);
- вовлеченность в организацию (М.Е. Ледовская, И.С. Леонова, Ю.А. Мозговая, И.В. Роздольская);
- наставничество (коучинг) (Н.А. Карпенко, Н.Д. Лукьянченко);
- корпоративные ценности (Д.В. Вельмисова, В.К. Потемкин, Н.П. Романова, В.С. Янушкевич);
- компаративные отношения (И.А. Козьева, Ю.В. Колашникова, И.Е. Новикова, Т.В. Чиркова);
- управленческая оценка (Р.А. Гарфетдинов).

Литературный обзор приводит к заключению, что несмотря на множество литературных источников по отдельным аспектам мотивации, они не формируют целостного представления о системности мотивации и, соответственно, системном подходе к управлению мотивационными процессами. В указанных выше публикациях, заявивших рассмотрение системного подхода, по сути, рассматриваются отдельные комплексы мотивирующих факторов, но отнюдь не их система, которая учитывала бы все значимые мотивирующие факторы – и не только в актуальном, но и в потенциальном состоянии.

Противоречие между необходимостью эффективного управления трудовой мотивацией и недостаточной разработанностью системного подхода к нему обуславливает научную **проблему** предлагаемого исследования.

Цель исследования – обоснование и характеристика системного подхода к управлению мотивацией персонала производственной организации и раскрытие направлений его практической реализации.

Продвижение к данной цели конкретизируется в процессе разрешения следующих **задач**:

- 1) оценить потенциал системного подхода к управлению мотивацией персонала производственной организации, выделить и систематизировать принципы реализации этого подхода, а также актуальные проблемы, требующие теоретического осмысления;
- 2) определить состояние и проблемы мотивации персонала в производственных организациях Белгородской области;
- 3) раскрыть особенности нематериальной мотивации как объекта управления, условия и направления его совершенствования.

Объект исследования – мотивация персонала производственной организации, **предмет исследования** – управление мотивацией персонала производственной организации. Под производственной организацией понимается при этом предприятие, цель которого – производство определенного вида продукции и услуг. Производственная организация является комплексной, открытой социально-экономической системой, объединенной множеством специфических связей с окружающей (внешней) средой. Она характеризуется: во-первых, искусственным объединением людей и ресурсов для выполнения комплекса функций; во-вторых, определенной деятельностью, включающей распределение соответствующих функций, налаживание устойчивых

связей, их координацию и субординацию; в-третьих, наличием соответствующей структуры, строения и типа связей как способа интеграции частей в целое.

Гипотеза исследования – предположение о нераскрытом потенциале системного подхода к трудовой мотивации и, соответственно, его частичном, малоэффективном использовании в практике мотивации персонала производственных организаций.

Теоретическо-методологической основой диссертационной работы послужили современные теории мотивации:

- иерархическая теория потребностей А. Маслоу, основанная на выделении и классификации базовых жизненных потребностей человека – физиологических, потребностей в безопасности, социальных связей, признания и самоактуализации;

- теория потребностей МакКлелланда, акцентирующая в качестве базовых потребности власти, успеха и признания;

- двухфакторная теория Ф. Герцберга, предусматривающая выделение и рассмотрение двух групп факторов мотивации: гигиенические факторы и собственно мотивационные факторы;

- теория ожиданий В. Врума, согласно которой структура и эффективность мотивации определяются связками: ожидания применительно к затратам труда и его результатам, ожидания применительно к результатам труда и вознаграждению, валентность;

- теория справедливости, утверждающая, что эффективность мотивации зависит от сравнения и соотношения личных результатов работника с результатами коллег;

- теория Портера-Лоулера, основанная на выделении и описании переменных мотивации: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения;

- теория социального сравнения Л. Фестингера, согласно которой основным мотивом поведения является самооценка, основанная на социальном сравнении;

- теория социального научения А. Бандура, основанная на положении о том, что эффективность научения, тем самым, мотивации достигается при наблюдении за другим человеком и его поведением;

- теория комфорта и подражания Д. Рисмена, согласно которой выделены и рассмотрены три мотивационные ориентации: на традицию, на себя и на других.

Методы исследования. Использован комплекс теоретических методов: эволюционно-генетический, системный, сравнительный, структурно-функциональный, теоретическое моделирование. Сбор социологической информации проводился посредством изучения документов и анкетного опроса. Обработка социологических данных осуществлялась с использованием статистических методов.

Эмпирическая база исследования:

– результаты авторского социологического исследования «Состояние и проблемы мотивации персонала производственных организаций», проведенного в двух группах предприятий: на крупных предприятиях, входящих в состав ОАО «Холдинговая компания "Энергомаш-Строй"» и заводов «Новатор», «ЭМК-ЗМК»; данные получены посредством анкетного опроса рабочих и служащих предприятий (февраль-октябрь 2019, $n = 300$); на малых предприятиях г. Белгорода производственного и строительного профиля (февраль-октябрь 2020, $n = 200$) (см. Приложение Г);

– результаты социологического исследования «Мотивационный потенциал профессионально-трудовой самореализации персонала организации», проведенного при участии автора в 2020 г. в проектных организациях г. Белгорода, данные получены посредством анкетного опроса ($n = 170$) (см. программу в приложении Д и анкету в Приложении Е);

– данные вторичного анализа результатов социологических исследований: «Состояние и эффективность группового влияния на поведение персонала ООО «ГИДРОСЕРВИС-2000» (руководитель – К.Н. Евминов); «Коммуникативное взаимодействие в управлении организационными инновациями на предприятиях», проведенного на предприятиях, входящих в состав ОАО «Холдинговая компания «Энергомаш-Строй» и заводов «Новатор», «ЭМК-ЗМК» (руководитель – М.В. Страхов); «Социальная компетентность руководителя организации», проведенного на предприятиях, входящих в состав ОАО «Холдинговая компания «Энергомаш-Строй» и заводов «Новатор», «ЭМК-ЗМК» (руководитель – К.Г. Чуев); «Место и роль социальных стереотипов в структуре управленческой деятельности», проведенного на девяти предприятиях г. Белгорода (руководитель – О.И. Вервейко).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

– выявлены актуальные проблемы мотивации персонала производственных организаций; определены принципы их системного разрешения;

– разработана система показателей для анализа состояния мотивации персонала, включающая доминирующие потребности, структуру трудовой мотивации, референтные ориентации, факторы мотивации, уровень удовлетворенности персонала своей работой и ее условиями, степень профессионально-трудовой самореализации, мотивационная направленность управленческих оценок;

– раскрыт потенциал валентных факторов мотивации: профессионально-трудовая самореализация; профессиональный рост, карьера; социальное признание; компаративно-состязательные отношения; социально-психологический климат; конвенциональная культура; непосредственная коммуникация; стиль руководства; вовлеченность персонала в организацию; повышение информационной компетентности персонала организации; интеграция формальных и неформальных отношений сотрудников; командообразование.

На защиту выносятся следующие **основные положения**.

1. Сложность и многообразие феномена мотивации обуславливает необходимость рассмотрения и классификации соответствующих концепций,

теорий – традиционных и современных. В числе современных рассмотрены содержательные и процессуальные теории. Они раскрывают многоуровневый и многообразный потенциал мотивации и выступают методологической предпосылкой определения и формулирования особенностей системной мотивации. Сущность системной мотивации персонала организации раскрывается посредством целевого использования множества релевантных факторов, обеспечивающего достижение синергетического эффекта и раскрывается через принципы многообразия стимулирующих факторов, субъектности, валентности, ожиданий, определённости, объективизации, многоуровневой мотивации, многофункциональности, доминирования положительных оценок (санкций), балансов, ситуационного и «порогового» принципов, последовательности, поступательности, справедливости, обратной связи. Знание и учет принципов системной мотивации позволяет оценить фактический уровень развития практики мотивации персонала производственных организаций, определить возможные расхождения между теорией и практикой, а также условия его преодоления. Выделены и систематизированы актуальные проблемы, характеризующие данный разрыв, что выражается в несистемности практики мотивации, ее инструментальной, предметной и функциональной ограниченности, слабой обратной связи, неопределенности условий, десубъективизации, дисперсности, противоречивости и формальности.

2. Выявлено, что среди множества жизненно важных потребностей (по классификации А. Маслоу) наиболее актуальной является потребность сотрудников организаций в социальной безопасности. В структуре мотивации доминируют мотивы достижения и сохранения (по схеме «ДИС»), а также самореализации. У респондентов преобладает референтная ориентация «быть не хуже других», причем, сильнее она выражена у сотрудников крупных предприятий. Сравнение мотивирующих факторов в зависимости от степени их достаточности позволило выделить три группы: достаточные (благоприятные условия труда, его содержательность и хорошая организация, возможность профессионального роста, социальная защищенность); недостаточные (достойная заработная плата, возможность ее получения, служебная карьера, хорошие перспективы по работе, возможность самореализации); профицитные (социальный пакет, моральное признание, хорошие взаимоотношения с руководством, хорошие отношения с коллегами).

3. Совершенствование управления мотивацией персонала производственных организаций предусматривает определение и использование потенциала валентных факторов, выделенных и описанных в работе. Выделены и описаны технологические параметры служебной карьеры (профиль карьеры, ее структура, источники, характер мотивации, тип, вектор, модель, форма проявления, этапы, ориентация); состоятельности (определенность условий, гласность и сравнимость результатов, практическое повторение передового опыта); правила конвенциональной культуры (конвенциональные ограничения, добровольность, мотивированность, выполнимость, ответственность, позитивная расположенность, предвидение, внутренняя самоорганизация). Определены условия эффективности морального поощрения (конкретность, своевременность, социальная

значимость); причины недостаточной коммуникативной чувствительности руководителя; рейтинги подражательной привлекательности личностных качеств, среди которых доминируют «доброжелательность», «работоспособность и общительность», «креативность»; мотивационные эффекты стиля руководства. Принципиально важное значение для управления нематериальной мотивацией сотрудников организации имеет интеграция мотивационных потенциалов формальных и неформальных организационных отношений.

Достоверность полученных результатов обусловлена релевантностью поставленной цели и задачам предмета исследования; ее основательной теоретической базой, включающей зарубежные и отечественные источники; репрезентативностью эмпирических данных.

Научно-практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы в практике совершенствования управления трудовой мотивацией, разработке соответствующих целевых программ и проектов.

Материалы исследования могут быть востребованными для разработки следующих учебных курсов: «Социология управления», «Социология труда», «Управление персоналом», «Мотивация трудовой деятельности».

Практическая значимость диссертационного исследования подтверждена внедрением полученных результатов в практику деятельности Союза «Белгородская торгово-промышленная палата» при углубленном изучении вопросов эффективного управления трудовой мотивацией персонала, подготовке и реализации эффективных управленческих решений; ООО «Белгородская строительная компания» с целью совершенствования управления трудовой мотивацией, разработки соответствующих целевых программ и проектов, а также в процессе подготовки и принятия как стратегических, так и тактических управленческих решений.

Теоретическая значимость исследования состоит в определении и группировке принципов системной мотивации, характеристике актуальных проблем трудовой мотивации персонала производственных организаций, обосновании перспективных направлений исследования.

Соответствие паспорту специальности. Диссертационное исследование соответствует пункту 14 «Проблемы критериев и оценки эффективности управленческой деятельности. Социальный мониторинг», 17 «Проблема мотивации и формы участия граждан в управлении» паспорта специальности 5.4.7. Социология управления.

Апробация работы. Достоверность научных результатов обеспечивается их основательной теоретической и эмпирической базой, применением научных методов, адекватных целям и задачам исследования; репрезентативностью выборки; надежностью эмпирических данных, полученных посредством использования совокупности специальных исследовательских процедур.

Теоретические результаты и практические предложения авторского исследования апробированы в выступлениях на международных и всероссийских научно-практических конференциях: Всероссийская научно-практическая конференция «Диагностика и прогнозирование социальных процессов» (Бел-

город, Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, 18-19 октября 2018 г.), тема доклада: «К характеристике потребности человека в признании и оценке»; Всероссийская научно-практическая конференция «Диагностика и прогнозирование социальных процессов» (Белгород, Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, 18-19 октября 2018 г.), тема доклада: «Проблема классификации мотивов поведения»; Международная научно-практическая конференция «Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности» (Белгород, Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, 15-16 мая 2019 г.), тема доклада: «Межличностная аттракция в контексте наставничества»; V Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы современной науки: теория, методология, практика, инноватика» (Уфа, НИЦ Вестник науки, 27 апреля 2021 г.), тема доклада: «Интеллектуальные и коммуникативные качества как предмет межличностной перцепции»; III Международная научно-практическая конференция «Научные исследования и инновации» (Саратов, НОО «Цифровая наука», 14 февраля 2021 г.), тема доклада: «Профессиональная сфера как пространство личностных смыслов и ориентаций»; XXIII Международная научно-практическая конференция «Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения» (Пенза, МЦНС «Наука и Просвещение», 12 февраля 2021 г.), тема доклада: «Сравнительный анализ мотивов учебной деятельности школьников и студентов».

Публикации. По теме диссертации опубликовано 13 работ общим объемом 3,98 п.л.; 0,14 Мб.; личный вклад автора составляет 2,32 п.л.; 0,03 Мб.

Структура диссертационной работы обусловлена целью и задачами исследования. Она состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** дана характеристика актуальности темы диссертации, степени ее научной разработанности, формулируются основная проблема исследования, его объект и предмет, цель и задачи, исследовательская гипотеза, представляются его теоретическая и эмпирическая базы, определяются положения, отражающие научную новизну его результатов, их теоретическую и практическую значимость.

В **первом разделе** диссертации «**Теоретико-методологические основы исследования управления мотивацией персонала производственной организации**» ставятся и решаются задачи: раскрыть сущность системного подхода к управлению мотивацией персонала производственной организации; выделить и систематизировать принципы реализации этого подхода, а также актуальные проблемы, требующие теоретического осмысления.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Сложность и многообразие этого феномена обуславливает необходимость рассмотрения и классифи-

кации теорий мотивации – традиционных и современных. К традиционным обычно относятся: мотивация посредством «кнута и пряника», мотивация посредством улучшения качества трудовой жизни (хоторнский эксперимент). Современные теории, в свою очередь, разделяются на содержательные и процессуальные. К содержательным теориям мотивации, основанным на признании доминирующей роли человеческих потребностей, относятся: иерархическая теория потребностей А. Маслоу; теория потребностей Мак-Клелланда; двухфакторная теория Ф. Герцберга. К процессуальным теориям мотивации, основанным на факторах восприятия и оценки мотивационных ситуаций, относятся: теория ожиданий, теория справедливости, теория Портера-Лоулера.

Анализ и обобщение основных положений классических и современных, в том числе отечественных теорий позволяют подойти к характеристике и оценке нынешней российской практики трудовой мотивации, ее достоинств и недостатков. Если в целом выразить проблемность этой практики, то она проявляется в следующих 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 в контексте гуманизации отношений «человек-организация»;
- 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 перспектив и возможных «дальних последствий»;
- технологической: неотработанность процедур мотивации, ее нормативно-технологической базы (принципов, правил, возможных ограничений и т.д.).

Эти недостатки связаны так или иначе с несистемностью применяемых практик трудовой мотивации, которая выражается в ее инструментальной, предметной и функциональной ограниченности, отсутствии обратной связи, неопределенности условий, десубъективизации, дисперсности, противоречивости и формальности. Для решения указанных проблем предлагается *системный подход* к мотивации персонала организации. Система определяется при этом, как множество взаимосвязанных элементов, каждый из которых связан прямо или косвенно с каждым другим элементом, а два любых подмножества не могут быть независимыми. Выделены и рассмотрены ее важнейшие свойства: ограниченность, целостность, структурность, взаимосвязь со средой, иерархичность, множественность описаний.

Предложена логическая схема системного анализа, включающая следующие этапы: 1) выбор и определение объекта исследования; 2) компонентный анализ объекта; 3) определение, описание реальных и возможных связей

компонентов; 4) выделение и описание элементов (несводимых компонентов); 5) сравнительный анализ элементов системы и их группировка; 6) определение и характеристика связей элементов; 7) определение иерархии связей; 8) выделение системообразующих связей; 9) определение исследуемого объекта с учетом его системных характеристик.

В диссертации определяются и формулируются принципы системного управления мотивацией персонала организации, что предполагает: во-первых, выделение релевантных мотивов, во-вторых, обеспечение их непротиворечивости и согласованности, в-третьих, достижение синергетического мотивационного эффекта. Это принципы многообразия стимулирующих факторов, субъектности, валентности, ожиданий, определённости, объективизации, многоуровневой мотивации, многофункциональности, доминирования положительных оценок (санкций), балансов, ситуационного и «порогового» принципов, последовательности, поступательности, справедливости, обратной связи.

Во втором **разделе** диссертации **«Социологический анализ практики мотивации персонала производственных организаций»** представлены результаты прикладного социологического анализа состояния управления мотивацией персонала в производственных организациях Белгородской области.

В результате эмпирического исследования выявлено, что из множества жизненно важных потребностей (по классификации А. Маслоу) наиболее актуальной является потребность в социальной безопасности. Далее, по значимости, идет потребность выживания. Часть респондентов придерживается позиции равнозначности всех потребностей.

В ходе исследования была определена структура мотивации с учетом доминирующих мотивов, в том числе мотивов достижения, избегания и сохранения (концепция ДИС). В структуре мотивации, как оказалось, доминируют мотивы достижения и сохранения, а также самореализации. Респонденты отдают предпочтение референтной ориентации «быть не хуже других», на втором месте по значимости ориентация «быть лучше других». В одинаковой мере она проявляется и у женщин, и у мужчин, но несколько преобладает у мужчин из крупных предприятий.

Сравнение релевантных факторов, в зависимости от степени мотивационной достаточности, позволило выделить три их группы:

- достаточные (благоприятные условия труда, интересное содержание труда, хорошая организация труда, возможность профессионального роста, защищенность в работе, коллективе);
- недостаточные (достойная заработная плата, возможность получения достойной заработной платы, служебная карьера, хорошие перспективы по работе, возможность самореализации);
- профицитные (социальный пакет, моральное признание, хорошие взаимоотношения с руководством, хорошие отношения с коллегами, стабильность на работе).

Интегральный показатель мотивации – удовлетворенность работой, как общая, так и функциональная, связанная с удовлетворенностью отдельными

асpekтами трудовой деятельности. Общий показатель колеблется в диапазоне от 0,81 (на крупных предприятиях) до 0,64 (на малых предприятиях). При этом женщины показывают более высокий уровень удовлетворенности (0,81), у мужчин, для сравнения – 0,65. Показатели удовлетворенности отдельными элементами трудовой деятельности (всего было выделено восемь элементов) ранжируются следующим образом: 1) отношения с коллегами (показатель удовлетворенности 0,95 при максимальном значении, равном 1); 2) отношения с руководством (0,91); 3) содержание труда (0,83); 4) организация труда (0,77); 5) условия труда (0,77); 6) оценка работы (0,74); 7) престиж профессиональной деятельности (0,72); 8) оплата труда (0,88).

Как «достаточно высокий» квалифицируется уровень самореализации работников: более трети их с оптимизмом оценивают условия и возможности самореализации. Более половины опрошенных указывают на то, что выполняемая ими работа соответствует их возможностям и способностям. Причем, на это указывают в равной мере работники как крупных, так и малых предприятий, как мужчины, так и женщины.

Анализ инструментальной направленности управленческих оценок свидетельствует о том, что руководители, оценивая своих сотрудников, ориентированы больше на умеренный оценочный вариант, позволяющий отметить как успехи, так и недостатки; сравнительно реже проявляется исключительно «позитивная» установка. Редко проявляется негативный вариант, акцентирующий недостатки сотрудников. Подавляющее большинство опрошенных отмечают положительные эффекты поощрения, тогда как такие же эффекты порицания отмечаются только половиной опрошенных.

Рабочее настроение как важный мотивирующий фактор характеризуется следующим. Сравнительно большую радость приносит работникам «интересная работа» и «общение с коллегами». Относительно ниже позитивные эмоциональные эффекты таких факторов: комфортные условия труда, перспективы профессионального, служебного роста.

Выделены основные проблемы нынешней практики стимулирования персонала производственных организаций, связанные, прежде всего, с необходимостью обеспечения определенности условий стимулирования, разнообразия стимулов, системности стимулирования, «весомости» материальных стимулов, «справедливости» в практике стимулирования, сочетания материальных и моральных стимулов.

Таким образом, в практике мотивации персонала производственных организаций очевидна тенденция к выделению и использованию разнообразных мотивирующих факторов, однако этой практике не хватает массового распространения и системности.

В третьем разделе диссертации «Потенциал нематериальной мотивации в контексте социального управления» определены особенности нематериальной мотивации как объекта управления, условия и направления ее совершенствования.

Нематериальная мотивация является частью общей системы мотивации и в единстве с материальной обеспечивает достижение системного,

синергетического эффекта. Особенности управления нематериальной мотивацией связаны, во-первых, с тем, что нематериальные мотивы, в отличие от материальных, имеют характер отложенного действия; во-вторых, играют преимущественно стабилизирующую роль; в-третьих, включают в себя комплекс элементов организационной культуры – ценностей, норм, артефактов и т.д.; в-четвертых, содержат также широкое разнообразие средств и методов мотивационного воздействия; в-пятых, ориентированы на индивидуальные потребности и мотивы сотрудников организации. Причем персонификация в ряде случаев оказывается преградой в построении механизма нематериального стимулирования, «так как для каждого конкретного коллектива существует своя неповторимая мотивационная схема, которая учитывает индивидуальные особенности, потребности и скрытые мотивы каждого конкретного работника, при взаимодействии в коллективе»¹. Следовательно, методы нематериальной мотивации, которые подходят для одной организации, нельзя в полной мере применять для другой, так как необходимо изучить мотивы работников, лежащие в основе их трудовой активности.

В результате проведенного диссертационного исследования выделены и рассмотрены 12 видов нематериальной мотивации: профессионально-трудовая самореализация; профессиональный рост, карьера; социальное признание; компаративно-состязательные отношения; социально-психологический климат; конвенциональная культура; непосредственная коммуникация; стиль руководства; вовлеченность персонала в организацию; повышение информационной компетентности персонала организации; интеграция формальных и неформальных отношений сотрудников; командообразование.

Раскрыт и представлен количественно мотивационный потенциал профессионально-трудовой самореализации сотрудников обследованных предприятий. Определены и описаны технологические параметры служебной карьеры в контексте ее регулирования (профиль карьеры, ее структура, источники, характер мотивации, тип, вектор (направление), модель, форма проявления, этапы, ориентация). Сформулированы правила морального поощрения, а именно, конкретность достижений и результатов, своевременность и адресность оценки, ее искренность и социальная значимость.

Акцентируется внимание на мотивационном потенциале компаративно-состязательных отношений, что предполагает соблюдение принципов определенности, гласности результатов, сравнимости результатов и практического повторения передового опыта. Значителен мотивационный потенциал конвенциональной культуры, использование которого возможно посредством соблюдения обоснованных и сформулированных в диссертации пра-

¹ Депутатова Л.Н. Нематериальная система стимулирования персонала как инструмент развития эмоционального интеллекта / Л.Н. Депутатова, Е.А. Севидова, Е.М. Юзькова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2020. № 1. С. 230-240.

вил, а именно: конвенциональных ограничений, добровольности, выполнимости, ответственности, позитивной расположенности, предвидения, внутренней самоорганизации. Не менее важное значение имеет использование мотивационного потенциала коммуникативных отношений, что предполагает оценку и учет коммуникативной чувствительности руководителя, его включенность в решение служебных и личных проблем сотрудников; подражательную привлекательность личностных качеств персонала организации; готовность к психологическому «вызову»; вовлеченность персонала организации в соуправление.

Принципиально важное значение для эффективного использования потенциала нематериальной мотивации имеет интеграция формальных и неформальных организационных отношений, их социально-управленческих потенциалов, механизмов регулирования, присущих им функций и механизмов регулирования.

В **Заключении** подведены итоги проведенного исследования, сформулированы его результаты и выводы, а также практические рекомендации по системному управлению мотивацией персонала производственных организаций. В частности, рекомендуется руководителям производственных организаций, службам организации и мотивации труда разработать и ввести в действие положение о системной нематериальной мотивации персонала организации, предусматривающее:

- реализацию принципов многообразия мотивирующих факторов, многоуровневой мотивации, субъектности мотивации и ее многофункциональности;
- соблюдение правил эффективной моральной оценки и поощрения, а именно, правил конкретности достижений и результатов; своевременности и непосредственности поощрения по результатам; искренности и социальной значимости оценки;
- использование мотивационного потенциала компаративно-состязательных отношений на основе соблюдения принципы определенности, гласности, сравнимости результатов и практического повторения передового опыта;
- обеспечение эффективного противодействия факторам, затрудняющим успешное использование служебной и внеслужебной информации, а именно, неконкретность содержания, неопределенность содержания, неполнота информации, недостаток времени, «текучка», отсутствие достаточных условий, несвоевременность информации, недоверие к информационным каналам, недостаточная квалификация сотрудников, недоверие к источнику информации;
- целевое использование мотивационного потенциала формальных и неформальных организационных отношений посредством интеграции их функций, социально-управленческих потенциалов, присущих им механизмов регулирования.

**Основные положения диссертационного исследования
отражены в следующих публикациях:**

**Работы, опубликованные автором в ведущих рецензируемых научных
журналах и изданиях, рекомендованных ВАК:**

1. Федина, К.В. Социологический анализ потенциала соревновательных отношений в трудовом коллективе / К.В. Федина, С.В. Хашаева // Теория и практика общественного развития. – 2019. – № 11 (141). – С. 46-51. (0,34/0,17 п.л.)
2. Федина, К.В. Анализ типичных проблем сельских муниципальных образований / К.В. Федина, Н.Н. Капустина, Е.В. Качурова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2021. – № 5. – С. 30-32. (0,17/ 0,05 п.л.)
3. Федина, К.В. Интеграция формальных и неформальных отношений в организации как направление управленческой деятельности / К.В. Федина, И.В. Конев, Н.С. Данакин // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 6 (160) – С. 25-29. (0,28/0,09 п.л.)
4. Федина, К.В. Предпосылки системного подхода к мотивации персонала производственных организаций / К.В. Федина, О.О. Сологуб // Общество: социология, психология, педагогика. – 2022. – № 4. – С. 20-25. (0,34/0,17 п.л.)
5. Федина, К.В. Особенности и структура нематериальной мотивации персонала производственной организации / К.В. Федина // Миссия Конфессий. – 2022. – Т. 11. – Часть 2. – № 59. – С. 107-118. (0,69 п.л.)

Работы, опубликованные автором в других изданиях:

6. Федина, К.В. К характеристике потребности человека в признании и оценке / К.В. Федина, М.И. Закервашевич // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы Всероссийской науч.-практ. конф., Белгород, 18-19 окт. 2018 г. / Белгор. гос. технол. ун-т им. В.Г. Шухова; отв. ред.: Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. – Белгород, 2018. – С.35-38. (0,23/0,11 п.л.)
7. Федина, К.В. Проблема классификации мотивов поведения / К.В. Федина, Н.С. Данакин // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы Всероссийской. науч.-практ. конф., Белгород, 18-19 окт. 2018 г. / Белгор. гос. технол. ун-т им. В.Г. Шухова; отв. ред. Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. – Белгород, 2018. – С. 23-28. (0,34/0,17 п.л.)
8. Федина, К.В. Межличностная аттракция в контексте наставничества / К.В. Федина, Н.С. Данакин // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности: материалы междунар. науч.-практ. конф., Белгород, 15-16 мая 2019 г. / Белгор. гос. технол. ун-т им. В.Г. Шухова; отв. ред. Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. – Белгород, 2019. – С. 149-155. (0,4/0,2 п.л.)
9. Fedina, K.V. The humanization of organizational relationship in the context of the social responsibility of modern management / K.V. Fedina, K.B. Safonov, V.V. Shkilev, M.A. Bukhtoiarova // Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Noviembre. – 2019. – Vol. VII, spec. is. – URL:

<https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1021/299> (0,14/0,03 Мб.)

10. Федина, К.В. Сравнительный анализ мотивов учебной деятельности школьников и студентов / К.В. Федина // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения: сборник статей XXIII междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 12 февр. 2021 г. / МЦНС «Наука и Просвещение»; отв. ред. Г.Ю. Гуляев. – Пенза, 2021. – С. 225-228. (0,23 п.л.)

11. Федина, К.В. Профессиональная сфера как пространство личностных смыслов и ориентаций / К.В. Федина, Г.А. Литвинова // Научные исследования и инновации: сборник статей III междунар. науч.-практ. конф., Саратов, 14 февр. 2021 г. / НОО «Цифровая наука»; отв. ред. Н.В. Емельянов; науч. ред. К.В. Кетова. – Саратов, 2021. – С. 264-268. (0,28/0,14 п.л.)

12. Федина, К.В. Интеллектуальные и коммуникативные качества как предмет межличностной перцепции / К.В. Федина, А.А. Берлизов // Актуальные вопросы современной науки: теория, методология, практика, инноватика / Сборник научных статей по материалам V междунар. науч.-практ. конф., Уфа, 27 апр. 2021 г. / НИЦ Вестник науки. – Уфа, 2021. – С. 263-271. (0,51/0,25 п.л.)

13. Федина, К.В. Управление профессиональным развитием кадров: региональный аспект / К.В. Федина, Ю.В. Астахов, М.С. Веселова // Управление городом: теория и практика. – 2021. – № 2 (40). – С. 19-21. (0,17/0,05 п.л.)

Подписано в печать 13.12.2022. Формат 60×90/16
Гарнитура Times New Roman. Усл. п. л. 1,1. Тираж 100 экз. Заказ 289
Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ»
308015 г. Белгород, ул. Победы, 85. Тел.: 30-14-48