

DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-2-48-58
УДК 331.101.36(045)
JEL J01, M12, M19

Мотивационные сбои в системе управления персоналом

Л.А. Жигун^{а,б}, А.А. Литвинюк^б

^а Финансовый университет, Москва, Россия;

^б Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Предметы исследования – методики и инструментарий, используемые для оценки влияния социологических и психологических факторов на трудовое поведение персонала. *Цель работы* – выявление влияния базовых мотивационных сбоев в трудовом процессе на актуализацию негативных экономических последствий развития и функционирования систем управления персоналом. В работе акцентируется внимание на диагностике предрасположенности к мотивационным сбоям со стороны отдельных категорий персонала и возможных направлениях элиминирования их актуализации в системе управления персоналом организации. Методологической основой исследований послужила теория мотивационного комплекса трудовой деятельности, в рамках которой впервые в мировой практике был поставлен вопрос о возможном сознательном совершении персоналом организации нелогичных поступков и принятии им решений, которые не выгодны с точки зрения экономического детерминизма как для организации в целом, так и для ее отдельных работников. Для решения более частных аспектов научного исследования были применены такие несвойственные традиционным экономическим исследованиям инструменты, как цветовой тест М. Люшера и основные положения теории акцентуации трудового поведения. *Сделаны выводы* о том, что существование мотивационных сбоев вызвано рядом факторов экономического, социологического и психологического характера, которые поддаются логическому объяснению, а не являются следствием низкой профессиональной квалификации персонала или его слабой приверженности и лояльности к своей организации. С подобными негативными явлениями персонала, зачастую неожиданными в своем проявлении и существенно снижающими эффективность принимаемых экономических решений, можно успешно бороться при наличии у руководителей организаций достаточных развитых профессиональных компетенций в области поведенческой экономики, социологии и психологии труда.

Ключевые слова: сбой; мотивация; гипермотивация; градиент цели; конфликт мотивов; репродуктивное торможение

Для цитирования: Жигун Л.А., Литвинюк А.А. Мотивационные сбои в системе управления персоналом. *Экономика. Налоги. Право.* 2023;16(2):48-58. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-2-48-58

Motivational Failures in the Personnel Management System

L.A. Zhigun^{а,б}, A.A. Litvinyuk^б

^а Financial University, Moscow, Russia

^б Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

ABSTRACT

The subject of the research is the methods and tools used to assess the influence of sociological and psychological factors on the labor behavior of personnel. *The purpose of the work* is to identify the impact of basic motivational failures in the labor process on the actualization of negative economic consequences of the development and functioning of personnel management systems. The paper focuses on the diagnosis of predisposition to motivational failures on the part of certain categories of personnel and possible ways of eliminating their actualization in the personnel management system of the organization. The methodological basis of the research was the theory of the motivational complex of labor activity, within the framework of which, for the first time in world practice, the question was raised about the possible conscious commission of illogical actions by the organization's personnel and their decision-making that

are not beneficial from the point of view of economic determinism for both the organization as a whole and for its individual employees. To solve more specific aspects of scientific research, tools such as the M. Lusher color test and the main provisions of the theory of accentuation of labor behavior, which are not typical of traditional economic research, were used. *Conclusions are drawn* that the existence of motivational failures is caused by a number of factors of an economic, sociological and psychological nature that lend themselves to logical explanation, and are not the result of low professional qualifications of personnel or their weak commitment and loyalty to their organization. Such negative phenomena of personnel, often unexpected in their manifestation and significantly reducing the effectiveness of economic decisions, can be successfully dealt with if the heads of organizations have sufficient developed professional competencies in the field of behavioral economics, sociology and labor psychology.

Keywords: failure; motivation; hypermotivation; goal gradient; conflict of motives; reproductive inhibition

For citation: Zhigun L.A., Litvinyuk A.A. Motivational failures in the personnel management system. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law.* 2023;16(2):48-58. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-2-48-58

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время в экономических исследованиях ученые все чаще стали опираться в своей аргументации на постулаты поведенческой экономики, учитывающей психологические особенности индивидуального поведения персонала в той или иной ситуации. После мирового финансово-экономического кризиса 2008 г. стало ясно, что посредством многих базовых принципов экономической теории, опирающихся на рыночный фундаментализм, невозможно объяснить нерациональность в принятии экономических решений.

Первооткрывателем этого явления в современной экономической науке стал американский психолог израильского происхождения Даниэль Канеман (*Daniel Kahneman*), получивший в 2002 г. премию Шведского национального банка (*Sveriges Riksbank*) по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля за «включение данных и инструментария психологических исследований в экономическую науку, в особенности тех, что касаются суждений человека и принятия решения в ситуации неопределенности» [1]. Проведенный им анализ когнитивных и ситуационных факторов поведения позволил выявить четкие психологические механизмы, существенным образом влияющие на механизм логических суждений и особенности принятия экономических решений персоналом любой организации.

В 1990-х гг. попытка объяснения некоторых нелогичных с точки зрения рыночного фундаментализма вариантов поведения людей на рабочем месте была предпринята одним из авторов настоящей статьи при работе над докторской диссертацией [2]. Продолжение подобных исследований имело место при выполнении научно-исследователь-

ской работы «Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов» под руководством профессора Л.А. Жигуна в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации¹. В дальнейшем эта тема получила свое развитие в отдельных публикациях по итогам выполнения вышеуказанной НИР, например [3].

Для описания подобных нелогичных поступков персонала на рабочем месте авторами впервые был предложен термин «мотивационный сбой» под которым понимались два варианта трудового поведения:

- сознательные действия персонала в рамках своей трудовой деятельности, которые прямо или косвенно ухудшают условия его материального стимулирования, но при этом не являются следствием отсутствия у него необходимых компетенций, деформаций в системе мотивации его трудового поведения или низкой профессиональной квалификации;
- противоречащая экономической логике, а во многих случаях и парадоксальная для руководителя поведенческая реакция персонала на генерируемые системой управления стимулы к труду, которая воспринимается как не соответствующая нормам формальной логики и просто «здравому смыслу».

По нашему мнению, причинами таких поступков являются:

- ошибки, возникающие из-за непрофессионализма руководителя организации, проявленного

¹ Отчет о НИР «Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов. Финансовый университет; 2017.

Виды мотивационных сбоев в трудовой деятельности персонала / Types of motivational failures in the labor activity of personnel

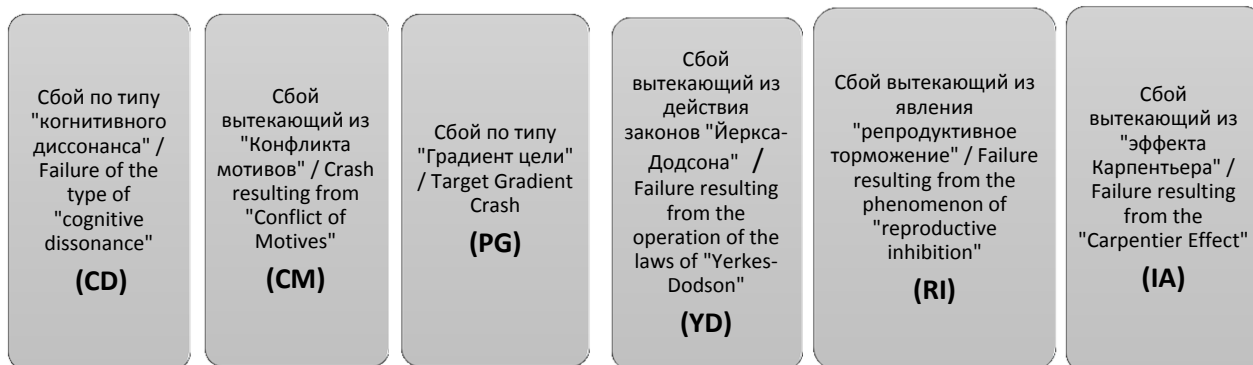


Рис. 1 / Fig 1. Классификация мотивационных сбоев в системе управления трудовой деятельностью персонала организации / Classification of motivational failures in the system of labor activity management of the organization's personnel

Источник / Source: составлено автором / compiled by the authors.

в ходе проектирования системы мотивации трудовой деятельности;

- низкое качество проведения процедуры профессионального отбора при закрытии имеющихся вакансий, обусловленное игнорированием процедуры психодиагностики личностных характеристик кандидата на рабочее место на предмет их соответствия характеру и условиями реализации его функциональных обязанностей.

Следует отметить, что авторы настоящей статьи не отождествляют мотивационный сбой с неким подвидом девиантного (отклоняющегося) поведения человека, под которым традиционно понимаются действия и поступки индивидуума, не совпадающие с общепринятыми, распространенными или устоявшимися общественными нормами. В подобном случае имеются в виду такие поступки, которые не выглядят нелогичными, а носят характер асоциальных, противоправных или аддиктивных действий [4].

КЛАССИФИКАЦИЯ МОТИВАЦИОННЫХ СБОЕВ

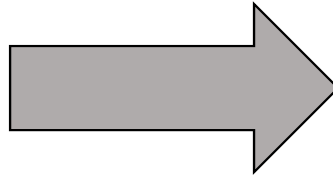
Авторская классификация мотивационных сбоев в трудовом поведении персонала приведена на рис. 1.

1. **CD-сбой.** Автором «Теория когнитивного диссонанса» (*Cognitive Dissonance Theory*) является американский специалист в сфере социальной психологии Леон Фестингер (*Leon Festinger*), который в 1957 г. доказал, что в случае возникновения когнитивного диссонанса (*Cognitive Dissonance* — *CD*) между внутренними поведенческими установками и требованиями внешней среды индивидуум пытается всеми средствами и способами сгладить подобные различия и достичь некоего соответствия. Иными словами, он старается в будущем избегать или игнорировать ситуации, в том числе на рабочем месте, при которых возникающий в его сознании дискомфорт может усиливаться [5].

По отношению к проблематике данной статьи это осознанное игнорирование персоналом новых и, как правило, более эффективных трудовых навыков из-за сформировавшихся и успешно используемых ими в своей профессиональной деятельности «старых» и менее эффективных приемов и технологий выполнения трудовых операций.

Актуализация *CD*-сбоя (рис. 2), т.е. перевод *CD*-сбоя из потенциального, не соответствующего текущим условиям состояния, в реальное состоя-

Административное или иное подобное по своей направленности воздействие на персонал с целью формирования у него новых и более прогрессивных трудовых навыков вызывает накопление отрицательных эмоций, способствуя переводу работников в физиологическое состояние дистресса



Дистресс неизбежно приводит к снижению уровня самоконтроля работником за качеством выполнения порученных ему трудовых операций и провоцирует появление «ошибок новичка» из-за возникновения банальной психической, а впоследствии физической усталости

Рис. 2 / Fig. 2. Форма проявления CD-сбоя / Form of failure manifestation “Cognitive Dissonance”

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

ние всегда формирует у ряда работников скрытое или явное нежелание осваивать новые технологии и более эффективные методы выполнения своих профессиональных обязанностей. Подобная ситуация, как правило, нехарактерна для лиц с низким психологическим возрастом — слабой способностью осознания внутреннего «я» в окружающем мире, определяемой субъективными ощущениями человека своего возраста, что еще раз подтверждает, по мнению ряда авторов, вывод об эффективности процесса омоложения персонала организации в случае необходимости ускорения ее инновационного развития [6].

Причинами мотивационного сбоя по варианту CD являются согласно авторской теории мотивационного комплекса трудовой деятельности, состоящего их системы причин, лежащих в основе поведения личности, группы или персонала в целом (далее — ТМК), патологический уровень силы действия мотивов энергосбережения на характер трудового поведения персонала организации и (или) избыточно высокий уровень профессиональной компетентности ее работников [7, с. 75–78]².

Наши исследования показали, что высокую предрасположенность к частому проявлению CD-сбоя в своей трудовой деятельности имеют следующие категории персонала:

- лица с психологическим, а не физиологическим возрастом от 50–55 лет и выше;
- индивидуумы с избыточно высоким уровнем профессиональной квалификации;
- работники, которые достаточно длительный период, не менее 8–10 лет, не подвергались ротации и выполняют, как правило, один и тот же по своему содержанию трудовой функционал;
- лица с выраженной ригидной или взрывной акцентуацией трудового поведения [8, с. 58–60];
- работники с наличием 1-го (темно-синего) или 2-го (сине-зеленого) цвета в группе простого предпочтения согласно результатам тестирования с использованием цветового теста М. Люшера³ [9].

Профилактика CD-сбоя согласно основным алгоритмам прогнозирования трудового поведения персонала организации в рамках ТМК обычно сводится к стимулированию увеличения силы действия мотивов безопасности при одновре-

³ Тест М. Люшера основан на ранжировании цветов, когда испытуемому предлагается абстрагироваться от всех мыслей, переживаний и просто выбирать цвета по принципу: нравится — нравится меньше. Перед испытуемым перемешиваются 8 цветных карточек и помещаются окрашенной разными цветами поверхностью вверх на одинаковом расстоянии друг от друга. Испытуемый должен выбрать карточку, цвет которой ему больше нравится. После того, как будет выбрана нужная карточка, она убирается в сторону и кладется окрашенной стороной вниз. Далее испытуемого просят выбрать из оставшихся семи карточек наиболее приятный цвет из оставшихся семи карточек. Выбранную карточку кладут цветной стороной вниз справа от первой, и т.д. Затем переписываются номера карточек в разложенном порядке. Через две-три минуты опять перемешиваются карточки и повторяется процедура ранжирования. Иными словами этот тест основан на предположении о том, что выбор цвета отражает нередко направленность испытуемого на определенную деятельность, настроение, функциональное состояние и наиболее устойчивые черты личности, измеряя таким образом психофизиологическое состояние человека, его стрессоустойчивость, активность и коммуникативные способности.

² В ТМК под мотивами энергосбережения принято понимать предпочтительный для индивидуума выбор такого варианта трудового поведения, при котором соотношение достигнутого результата с затратами энергии на его получение максимизируется, что не достигается, если работнику необходимо формировать у себя новые трудовые навыки и профессиональные компетенции. Характерный пример — нежелание возрастных представителей профессорско-преподавательского состава осваивать и применять в учебной и научной работе новые цифровые технологии. Основное значение при этом придается не физическому, а психологическому возрасту человека.

Признаки лиц, склонных к проявлению в трудовом поведении <i>СМ</i> -сбоя / Signs of persons prone to manifestation in labor behavior <i>СМ</i> -failure	Гипотимная акцентуация трудового поведения / Hypothymic accentuation of labor behavior	
	Крайние вариации показателей врожденной склонности к риску / Extreme variations in indicators of innate risk appetite	Врожденная склонность к риску по тесту Т. Эллера более 20 баллов / Congenital propensity for risk according to the test of T. Eilers more than 20 points
	Выбор 5-го (фиолетового) цвета в группе простого предпочтения при использовании цветового теста М. Люшера / Choice of 5 (violet) color in the group of simple preference using M. Luscher's color test	Врожденная склонность к риску по тесту Т.Эллера менее 10 баллов / Congenital propensity for risk according to the T. Eilers test less than 10 points

Рис. 3 / Fig 3. Факторы предрасположенности отдельных работников к *СМ*-сбою / Factors predisposing individual workers to *СМ* failure

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

менном уменьшении силы действия мотивов подчинения⁴.

В организации целесообразно, если позволяет сложившаяся ситуация, при наборе персонала отдавать в случае резкой смены применяемых технологий предпочтение лицам, у которых еще не сформировались устойчивые профессиональные компетенции в конкретной сфере профессиональной деятельности и которые имеют низкий психологический возраст.

Отсутствие или несформированность профессиональных навыков или компетенций дает потенциальную возможность работникам быстро осваивать новые, прогрессивные технологии в своей работе без актуализации *СД*-сбоя.

2. *СМ*-сбой появляется, когда ошибки в системе мотивации труда приводят к конфликту мотивов

(*Conflict of Motives — СМ*), в рамках которого отдельные базовые группы мотивов делают равно выгодными или равно невыгодными исключаящие друг друга трудовые действия или управленческие решения (например, одновременное стимулирование за скорость выполнения работ и за качество полученного результата).

Подобные ошибки всегда тесно связаны с отсутствием должного анализа возможных вариантов поведенческой реакции работников на содержание и силу действия отдельных стимулов к труду и формирующихся на их основе мотивов трудовой деятельности.

В ТМК принято выделять две основные формы проявления *СМ*-сбоя:

- при *астеничности* нервной системы конкретного работника происходит его быстрый переход в состояние дистресса, и далее все происходит по той же схеме, что и в вышеописанном случае по отношению к *СД*-сбою;
- при высокой *стенности* нервной системы у работника возникает стремление выйти из ситуации конфликта мотивов с помощью максимально быстрого решения стоящей перед ним

⁴ В ТМК под мотивами безопасности принято понимать выполнение работником тех или иных предписаний системы управления ради избегания возможных наказаний за отклоняющееся трудовое поведение. В свою очередь, мотивы подчинения — это сознательное выполнение трудовых действий для достижения не столько личных, сколько групповых целей и задач.

противоречивой проблемы за счет игнорирования одной из сторон противоречия. Это часто приводит к выбору далеко не лучшего варианта трудовой деятельности, совершению множества ошибок, снижению имиджа работника в глазах его руководителя и возможным трудовым санкциям.

Наиболее часто *СМ*-сбой возникает в трудовом поведении у индивидуумов, имеющих личностные характеристики, приведенные на *рис. 3*.

Превентивные профилактические меры по снижению вероятности актуализации *СМ*-сбоя согласно ТМК состоят в одновременном уменьшении силы действия мотивов энергосбережения и увеличении силы действия мотивов подчинения. Необходимо также при формировании кадрового состава организации избегать приема на работу лиц с очень низким или, наоборот, очень высоким уровнем стеничности нервной системы.

3. *РГ*-сбой (сбой по типу «градиент цели»: чем выше мотивация, тем сильнее энергетика человека, т. е. при приближении к цели деятельности усиливается действие мотива, толкающего на ее достижение). Для него характерен паталогический рост силы действия ведущего мотива при формировании у индивидуума мнения, что он реально приближается к цели своей трудовой деятельности. Ведущим не всегда является самый сильный трудовой мотив. Согласно терминологии ТМК это тот мотив, который быстрее реализуется в сложившейся на рабочем месте ситуации [10].

Причины частой актуализации *РГ*-сбоя в системе управления персоналом организации заключаются, как правило, в паталогически низкой силе действия на характер трудового поведения мотива-антагониста по отношению к ведущему мотиву трудовой деятельности персонала. Структура мотивов-антагонистов приведена в наших работах, например в [10].

Классическими вариантами проявления *РГ*-сбоя в практике управления персоналом организации является любая противоправная форма выполнения трудовой деятельности персоналом организации (коррупционные проявления, харасмент, обманы, обсчеты и т. п.). Например, при обвесе покупателя мотив приобретения всегда является ведущим, ибо он реализуется сразу в форме присвоения незаконно полученных материальных благ, а последствия от нарушения требований мотива безопасности, как антагани-

ста по отношению к нему, не только наступают позднее, но могут и не реализоваться вообще⁵.

Особую предрасположенность к *РГ*-сбою чаще имеют лица:

- с уровнем склонности к риску по тесту Т. Эллера⁶ свыше 19 условных баллов [10];
- лица с сильным, устойчивым и быстрым вариантом типа высшей нервной деятельности;
- работники с гипертимной акцентуацией трудового поведения;
- индивидуумы, сознательно выбирающие 7-й (черный) цвет на первое место в тесте М. Люшера [8].

Профилактика частого проявления *РГ*-сбоя в системе управления трудовым поведением персонала организации обычно заключается:

- в увеличении силы действия мотивов безопасности (санкции за незаконно полученную выгоду должны быть установлены системой управления в размере не менее чем в пять раз превышающие ее возможный объем) [11];
- в формировании такой системы мотивации труда, когда работники служб контроля, будут материально заинтересованы вскрывать нарушения правовых или административных норм, а не скрывать подобные факты, получая за это незаконные вознаграждения.

4. *УД*-сбой является прямым следствием, вытекающим из действия двух законов Р. Йеркса и Дж. Додсона (*laws of Yerkes-Dodson, YD*), сформулированных ими на основе полученных экспериментальных данных в 1909 г. [12].

Первый закон постулирует, что зависимость качества результатов трудовой деятельности от силы мотивации имеет выраженную графическую форму, во многом похожую на классическую параболу (*рис. 4*).

Второй закон, сформулированный этими специалистами, определяет, что нельзя мотивировать

⁵ Мотив приобретения — это желание выполнять трудовую деятельность ради получения материального вознаграждения за ее результаты.

⁶ Методика Эллера основана на теории о балансе двух ведущих мотивов личности — мотиве к достижению успеха и мотиве к избеганию неудачи. Считается, что соотношение данных мотивов определяет поведение человека при встрече с препятствиями к достижению цели. Испытуемому предлагается список слов из 30 строк, по три слова в каждой строке. В каждой строке просят выбрать только одно из трех слов, которое наиболее точно характеризует испытуемого. Чем больше сумма баллов согласно таблице интерпретирования результатов теста, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач — *ред.*

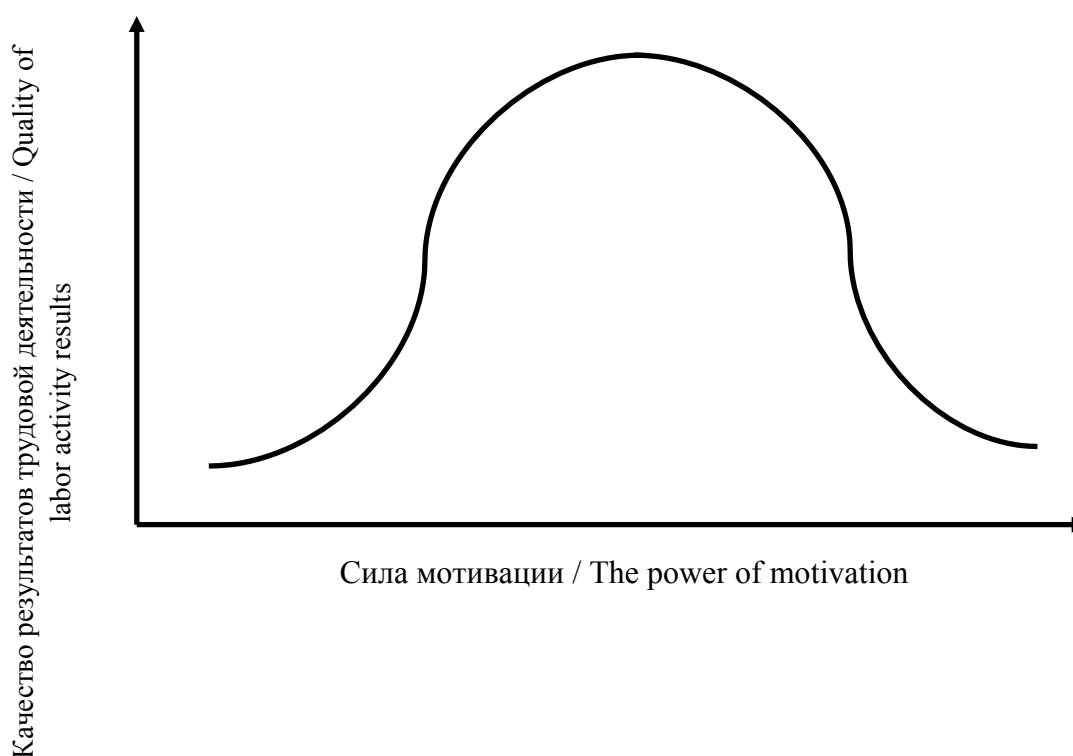


Рис. 4 / Fig 4. Графическая интерпретация первого закона Йеркса-Додсона / Graphical interpretation of the first Yerkes-Dodson law

Источник / Source: [12].

качественное выполнение очень сложных, а зачастую инновационных работ на основе постоянного роста объемов материальных вознаграждений за результат.

Иными словами, чем сложнее для индивидуума выполняемая им профессиональная деятельность, тем более низкий уровень материальной мотивации является для нее оптимальным.

Рассмотрим основные причины существования *YD*-сбоя. По нашему мнению, они могут быть сведены следующим трем вариантам:

- лица, склонные и достаточно сильно мотивированные к выполнению сложной, творческой или инновационной профессиональной деятельности, обычно находятся в верхней части иерархии потребностей по А. Маслоу и слабо реагируют на стимулы материального характера которые в основном направлены на удовлетворение их первичных, а не вторичных потребностей [13, с. 11–18];

- это закономерное следствие проявления общеизвестного в экономической теории закона «убывающей предельной полезности», т.е. каждое

последующее увеличение объема любого мотиватора дает меньший эффект, чем предыдущее;

- актуализируется явление габитуации (привыкания) к получаемым за результаты трудовой деятельности материальным вознаграждениям как в отношении их объема, так и в контексте их конкретного содержания (наполнения).

Наиболее частой формой проявления *YD*-сбоя является нелогичное с точки зрения экономического детермизма ухудшение результатов трудовой деятельности персонала при значительном росте объема получаемых им материальных вознаграждений за учетную единицу. Наши более ранние исследования показали, что начальная точка наступления периода снижения эффективности труда (точка гипермотивации) достигается при следующих изменениях объемов материальных вознаграждений по отношению к максимальной величине изменения величины материального стимула к труду, субъективно оцениваемого персоналом как незаметное для него, с точки зрения психологического восприятия и практического использования (*W*) [10]:

- увеличение гарантированной части заработной платы на 30–35 W;
- снижение гарантированной части заработной платы на 8–10 W;
- при увеличении стандартной по объему премии на 25–30 W;
- при снижении стандартной по объему премии на 12–15 W;
- при увеличении компенсационных выплат по отношению к ожиданию работника на 8–10 W;
- при снижении компенсационных выплат по отношению к ожиданию работника на 7–8 W.

Предрасположенность к частому проявлению в своей трудовой деятельности *YD*-сбоев характерна для лиц:

- с сочетанием 4-го (желто-красного) и 1-го (темно-синего) цветов в группе простого или явного предпочтения согласно цветовому тесту М. Люшера;
- обладающих аутичной акцентуацией трудового поведения;
- с сильным и неустойчивым типом высшей нервной деятельности;
- субъективно оценивающих свой материальный уровень жизни как достаточно высокий.

Профилактика *YD*-сбоя в соответствии с принципами ТМК заключается в переводе predisposed к нему работников организации на повременную форму оплаты труда (рост удельного веса фиксированной части заработной платы до 70–80%) в комплексе с одновременным снижением силы действия мотивов энергосбережения.

5. ***RI*-сбой**, т. е. использование стандартных трудовых навыков в нестандартных производственных ситуациях при дефиците временных ресурсов у персонала [7, с. 84].

Возникновению *RI*-сбоя чаще всего способствуют два фактора:

- однообразный характер трудовой деятельности (стереотипные трудовые операции);
- паталогически высокая сила действия мотивов энергосбережения.

Формой проявления *RI*-сбоя является заведомо неправильное в условиях ограниченного дедлайна выполнение трудовой операции. Причем эта ошибка не связана с низкой профессиональной квалификацией исполнителя, хотя внешне она очень похожа на «ошибку новичка».

Предрасположенность к *RI*-сбою чаще всего имеют работники:

- с ригидной трудовой акцентуацией;
- обладающие очень избыточной профессиональной квалификацией по отношению к выполнению порученных им простых, несложных и стереотипных трудовых операций;
- с быстрым, устойчивым и медленным типом высшей нервной деятельности;
- работники с наличием 2-го цвета (сине-зеленого) в группе простого предпочтения во всех ситуациях или 6-го цвета (коричневого) в той же группе во время действий в неблагоприятных условиях при тестировании по цветовому тесту М. Люшера.

Профилактика *RI*-сбоя заключается согласно результатам наших исследований прежде всего в форме исключения параметра времени выполнения задания из числа оценочных показателей трудовой деятельности (например, отказ от использования аккордной системы оплаты труда). Помимо этого, желательно для снижения ощущения монотонии периодически проводить ротацию персонала внутри организации и более тщательно осуществлять отбор персонала, избегая заполнения образовавшихся вакансий лицами, predisposed к *RI*-сбою.

6. ***IA*-сбой**. Практически каждый стимул, используемый в системе мотивации трудовой деятельности персонала, вызывает моторную реакцию, которую человек не всегда может контролировать. Это часто приводит к травматическому неврозу.

Основной причиной появления этого типа сбоя является так называемый эффект Пигмалиона [14], суть которого сводится к тому, что человек, уверенный в объективности и истинности какой-либо информации, непроизвольно действует так, чтобы эта уверенность получила конкретное подтверждение. Иными словами, ожидания руководителя относительно эффективности труда работника способны влиять на ее результаты.

Причины актуализации этого сбоя следующие:

1) индивидуумы переходят в стадию гипермотивации, где они допускают «ошибки новичка».

Формой проявления этого сбоя является прогрессивное снижение профессиональной квалификации персонала, если руководитель предпочитает управлять ими только на основе использования группы мотивов безопасности. Внешне это воспринимается им как девиантные варианты трудового поведения отдельных работников организации.

Предрасположенность к *IA*-сбою обычно проявляют:

- лица со слабым типом высшей нервной деятельности;
- работники с психологическим возрастом менее 25 лет и более 60 лет;
- на сознательном или подсознательном уровне на реакцию руководителя по отношению к своей эффективности. Если это реакция отрицательная, у работника резко снижается мотивация к достижению результата, что только убеждает руководителя в правильности его предположений о низкой квалификации или мотивации подчиненного;

2) стремление персонала получать преимущественно положительную оценку результатов своей деятельности со стороны руководителя лица с женским типом гендера;

3) индивидуумы с высоким уровнем внушаемости. Их характерной особенностью являются:

- сильная зависимость от мнения окружающих в сочетании с постоянным желанием быть не хуже других в глазах референтной группы;
- убежденность, что человек, занимающий более высокий социальный статус, всегда прав;
- избыточный уровень конформизма;
- быстрая смена внутренних убеждений при погружении в другую социальную среду.

Профилактика частого проявления *IA*-сбоя включает:

- практическое использование в организации системы объективной оценки личностных и профессиональных качеств персонала;
- тщательный профессиональный отбор при найме персонала;
- снижение силы действия мотивов безопасности;
- повышение уровня управленческой культуры менеджеров организации;
- снижение дистанции власти.

ВЫВОДЫ

Использование в научных исследованиях теоретических положений и инструментария поведенческой экономики позволяет выявлять и предупреждать многие негативные явления, не укладывающиеся в рамки традиционного экономического детермизма. Особенно важно это для тех областей знаний, где на итоговые результаты, да и на всевозможные экономические прогнозы, значительное влияние оказывает так называемый человеческий фактор. В первую очередь это касается экономических аспектов и механизмов, включаемых обычно в предметное поле научных исследований в области HR-менеджмента.

Проблема мотивационных сбоев в трудовом поведении персонала организации является относительно новой для отечественной науки. Исследования авторов настоящей статьи, проводимые в последние десять лет, наглядно показали, что подобные варианты трудового поведения работников достаточно предсказуемы и имеются отдельные наработки, использование которых дает реальную возможность превентивно принимать эффективные на уровне организации профилактические решения, позволяющие если не полностью устранять их возможные негативные последствия, то в значительной мере элиминировать их влияние на «экономическое здоровье» социально-экономических систем.

Расширение исследований в области поведенческой экономики, по нашему мнению, — это новое и перспективное направление в отечественной экономической науке, позволяющее формировать эффективную методическую базу и инструментарий, которые во многом могут повышать эффективность принимаемых управленческих решений как на уровне государственного регулирования развития и функционирования социально-экономических систем, так и на микроэкономическом уровне управления.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Kahneman D. Choices, values, and frames. In (Eds.) D. Kahneman, and A. Tversky; 2000. 860 p.
2. Литвинюк А.А. Мотивационные комплексы трудовой деятельности с в системе менеджмента. Дисс. ... д-р экон. наук. М.: Московский государственный университет коммерции; 1997. 312 с.
3. Камнева Е. В., Полевая М. В., Пряжников Н. С. и др. Профессиональная деформация личностных качеств государственных гражданских служащих. М.: РусАйнс; 2017. 158 с.
4. Хамзалатова С. Социальная норма и девиантное поведение. *Вестник научной мысли*. 2021;(3):165–167. DOI: 10.34983/DTPB.2021.33.37.001
5. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса М.: СПб: Речь; 2000. 320 с.

6. Дидковская Я. В., Вишневецкий Ю. Р., Лугин Д. А. Инновационный потенциал молодежи: мотивация участия и барьеры реализации молодежных стартапов. Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. *Социально-экономические науки*. 2021;(1):8–20. DOI: 10.15593/2224–9354/2021.1.1
7. Жигун Л. А., Литвинюк А. А., Полевая М. В. и др. Методология мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов. М.: КноРус; 2018. 160 с.
8. Кузуб Е. В., Литвинюк А. А., Гуличева Е. Г. и др. Проблемы привлечения талантливой молодежи в сферу науки, высоких технологий и высшего образования. М.: Первое экономическое издательство; 2020. 212 с. DOI: 10.18334/9785912923432
9. Савинов С. Н. Гипотеза о врожденном ассоциировании цветов. *Актуальные проблемы психологического знания*. 2019;(1):18–25.
10. Литвинюк А. А., Жигун Л. А., Полевая М. В., Камнева Е. В. Применение теории мотивационного комплекса трудовой деятельности к анализу организационного поведения преподавателей вуза. *Креативная экономика*. 2018;(2):215–226. DOI: 10.18334/IA.12.2.38817
11. Яблочкина И. В., Пожарская Е. Л. Мотивация и агрессивность менеджера в современных экономических условиях. *Горизонты экономики*. 2019;(1):29–34.
12. Раудис Ш., Юстицкис В. Закон Йеркса-Додсона: связь между стимулированием и успешностью научения. *Вопросы психологии*. 2008;(3):119–126.
13. Литвинюк А. А., Леднева С. А., Кузуб Е. В., Клещевский Ю. Н. Мотивация трудоустройства молодежи в сфере науки, высоких технологий и высшего образования. М.: Креативная экономика; 2019. 246 с. DOI: 10.18334/9785912922916
14. Катунина И. В. «Эффект Пигмалиона» в управлении: исследование трудовой мотивации и поведенческих стереотипов в принятии решений. *Вестник Омского университета. Серия: экономика*. 2008;(2):57–61.

REFERENCES

1. Kahneman D. Choices, values, and frames. In (Eds.) D. Kahneman, and A. Tversky; 2000. 860 p.
2. Litvinyuk A. A. Motivational complexes of labor activity in the management system. Diss. D. Sci. (Econ.). Moscow: Moscow State University of Commerce; 1997. 312 p. (In Russ.).
3. Kamneva E. V., Polevaya M. V., Pryazhnikov N. S. et al. Professional deformation of the personal qualities of state civil servants. Moscow: RusAins; 2017. 158 p. (In Russ.).
4. Khamzalatova S. Social norm and deviant behavior. *Vestnik nauchnoy mysli = Bulletin of scientific thought*. 2021;(3):165–167. (In Russ.). DOI: 10.34983/DTIPB.2021.33.37.001.
5. Festinger L. Theory of cognitive dissonance Moscow, St. Petersburg: Rech; 2000. 320 p. (In Russ.).
6. Didkovskaya Ya. V., Vishnevsky Yu. R., Lugin D. A. Innovative potential of youth: motivation for participation and barriers to the implementation of youth startups. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universitete = Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic sciences*. 2021;(1):8–20. (In Russ.). DOI: 10.15593/2224–9354/2021.1.1.7
7. Zhigun L. A., Litvinyuk A. A., Polevaya M. V. et al. Methodology of motivating the labor activity of civil servants, focused on achieving results. Moscow: KnoRus; 2018. 160 p. (In Russ.).
8. Kuzub E. V., Litvinyuk A. A., Gulicheva E. G. et al. Problems of attracting talented youth in the sphere of science, high technology, and higher education. Moscow: First Economics Publishing House; 2020. 212 p. (In Russ.). DOI: 10.18334/9785912923432
9. Savinov S. N. Hypothesis of innate color association. *Aktual'nyye problemy psikhologicheskogo znaniya = Actual problems of psychological knowledge*. 2019;(1):18–25. (In Russ.).
10. Litvinyuk A. A., Zhigun L. A., Polevaya M. V., Kamneva E. V. Application of the theory of the motivational complex of labor activity to the analysis of the organizational behavior of university teachers. *Kreativnaya Ekonomika = Creative economy*. 2018;(2):215–226. (In Russ.). DOI: 10.18334/IA.12.2.38817
11. Yablochkina I. V., Pozharskaya E. L. Motivation and aggressiveness of the manager in modern economic conditions. *Gorizonty ekonomiki = Horizons of the Economy*. 2019;(1):29–34. (In Russ.).

12. Raudis Sh., Yustickis V. The Yerkes-Dodson law: the relationship between stimulation and learning success. *Voprosy psikhologii = Questions of psychology*. 2008;(3):119–126. (In Russ.).
13. Litvinyuk A. A., S. A. Ledneva S. A., E. V. Kuzub E. V. et al. Motivation of youth employment in the field of science, high technology, and higher education. Moscow: Creative Economy; 2019. 246 p. (In Russ.). DOI: 10.18334/9785912922916
14. Katunina I. V. “Pygmalion effect” in management: study of work motivation and behavioral stereotypes in decision making. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: ekonomika. = Bulletin of Omsk University. Series: economics*. 2008;(2):57–61. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Леонид Александрович Жигун — доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшей школы, профессор департамента психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет; профессор кафедры государственного и муниципального управления, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Leonid A. Zhigun — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Honorary Employee of the Higher School, Professor of the Department of Psychology and Human Capital Development of the Financial University; Professor of the Department of State and Municipal Management of the Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7751-4144>

manpseu@yandex.ru

Александр Александрович Литвинюк — доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшей школы, профессор базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Управление человеческими ресурсами», Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Alexander A. Litvinyuk — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Honorary Employee of the Higher School, Professor of the Basic Department of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation «Human Resources Management», Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-5468-3666>

litvinyuk.aa@rea.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 10.01.2023; принята к публикации 26.03.2023.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received 10.01.2023; accepted for publication 26.03.2023.

The authors read and approved the final version of the manuscript.