

Перфекционизм и рационально-эмотивное поведение как мотивационная политика управления персоналом

Филясова Юлия Анатольевна

Канд. филол. наук, доц., ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9728-9458>, SPIN: 9503-8000,
e-mail: phill.yield@gmail.com

ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»,
190103, Лермонтовский пр, д. 44А, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация

В статье рассматривается концепция мотивационной политики перфекционизма, которая способствует достижению высокого уровня внутренней мотивации работников, обеспечивающего выполнение ими максимального объема организационных задач; при этом дополнительная компенсация производит эффект вытеснения мотивации. Теоретически перфекционизм как ценность корпоративной культуры организации способствует значительной экономии ресурсов на содержание и развитие персонала. Преимущество работников, оказавшихся в корпоративной культуре перфекционизма, состоит в достижении ими высокого уровня автономии благодаря развитию интегративной регуляции социальных действий. Мотивационная политика перфекционизма в большей степени характерна для циклической стадии роста компании и более благоприятна для молодежи, имеющей высокие цели относительно своего профессионального развития. Практическим коррелятом перфекционизма является рационально-эмотивное поведение работников, ориентированное на установки катастрофического типа, которые побуждают к непрерывной активной деятельности, максимальной включенности в деятельность организации и достижению не только оперативных, но и долгосрочных целей компании. Мотивационная политика перфекционизма предполагает наличие независимой оценки результативности работников, ограничивающей личное влияние отдельных лиц на кадровую политику организации. Непоследовательность в реализации структурных элементов мотивации не только препятствует интернализации мотивации, но провоцирует рост недоверия к властным структурам в целом из-за низкой культуры управления персоналом в организации.

Ключевые слова: перфекционизм, управление персоналом, мотивация достижений, внутренняя мотивация, самодетерминация, рационально-эмотивное поведение, оценка персонала, оценка деятельности персонала, корпоративная культура

Для цитирования: Филясова Ю.А. Перфекционизм и рационально-эмотивное поведение как мотивационная политика управления персоналом//Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 16–27. DOI: [10.26425/2309-3633-2022-10-1-16-27](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-16-27)



Received: 10.01.2022 Revised: 01.02.2022 Accepted: 04.02.2022

Perfectionism and rational-emotive behaviour as a motivational policy for human resource management

Yulia A. Filyasova

Cand. Sci. (Filol.), Assos. Prof., ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9728-9458>, SPIN: 9503-8000,
e-mail: phill.yield@gmail.com

Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics,
44A, Lermontovskii pr., St. Petersburg 190103, Russia

Abstract

The article considers the concept of a perfectionist motivational policy, which promotes achieving a high level of intrinsic employee motivation that ensures accomplishment of the organisational duties maximum amount; meanwhile, additional compensation produces a motivation displacement effect. Theoretically, perfectionism, as the organisation corporate culture value, contributes to a significant resources saving for the personnel maintenance and development. Employees who find themselves in a corporate perfectionist culture have the advantage of achieving a high autonomy level due to developing integrative abilities for regulating social actions. Perfectionist motivational policy is more typical for the company's growth cyclical stage and more beneficial for young people who have high goals regarding their professional development. Rational-emotive employees behaviour is a perfectionism operational correlate oriented towards catastrophic attitudes which stimulate continuous activity, maximum involvement in the organisation activities and the achievement of not only operational but also long-term company goals. Perfectionist motivational policy requires an independent employee performance appraisal, which limits the individuals' personal influence on the organisation's human resources policy. Inconsistency in implementation of the motivation structural elements not only hinders the motivation internalisation, but also provokes a rise in distrust of power structures in general due to the personnel management low culture in the organisation.

Keywords: perfectionism, personnel management, achievement motivation, intrinsic motivation, self-determination, rational-emotive behaviour, personnel evaluation, performance appraisal, corporate culture

For citation: Filyasova Yu.A. (2022). Perfectionism and rational-emotive behaviour as a motivational policy for human resource management. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 16–27. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-16-27



Введение / Introduction

Целью работы является анализ перфекционизма работников как ценностный компонент миссии, видения и корпоративной культуры организации, нацеленной на непрерывное развитие и достижение ее стратегических целей, и рационально-эмотивного поведения как деятельностного коррелята перфекционизма.

Большинство организаций стремятся не только решить задачи, обеспечивающие ее существование в текущем периоде, но и достичь целей, позволяющих получить сверхприбыль, обеспечив ее устойчивое развитие и конкурентоспособность в будущем. Формирование мотивации персонала необходимо для достижения долгосрочных целей организации, поскольку человеческий капитал считается основным активом организации, который порождает другие виды капитала, такие как организационный, информационный, финансовый, социальный и т.д. Эффективная мотивационная политика способствует инновационной активности и формированию благоприятного имиджа организации во внешней среде, который привлекает кандидатов, обладающих конкурентными профессиональными компетенциями. Привлечение и удержание конкурентоспособных работников требует гибкой системы стимулирования трудовой деятельности на основе дифференцированного подхода и оценки результатов с учетом индивидуальных интересов и оптимального соотношения затрат на содержание персонала на основе бенчмаркинга – сопоставления собственных затрат с затратами других аналогичных компаний-конкурентов.

Привлечение работников-перфекционистов с высоким уровнем внутренней мотивации и постановкой целей, связанных с внутренними ценностями, является значительным преимуществом для организации, поскольку их стимулирование возможно не только за счет прямых стимулирующих выплат. Однако подобные работники немногочисленны; большинство персонала обладают средним или низким уровнем мотивации. Задача менеджмента – создать атмосферу дисциплины и исполнительности как часть корпоративной культуры организации и сформировать поведение работников, ориентированное на достижение поставленных целей. Корпоративная культура выступает в качестве внешней среды, по отношению к работнику, которая формирует внутреннюю мотивацию на основе организационных ценностей.

Перфекционизм как ключевая идея мотивационной политики / Perfectionism as a motivational policy key concept

Мотивационная политика перфекционизма, являющаяся интегрированным компонентом миссии, направлена на стимулирование более высокой производительности, превосходящей целевые показатели и отраженная в системе дифференцированного вознаграждения, поощряющая сверхплановые достижения. Миссия организации, помимо определения стратегических целей, целевой аудитории, социальных потребностей клиентов и способов их удовлетворения, включает описание ценностей, на которые руководствуется организация при принятии решений. Ценности, в свою очередь, составляют основу корпоративной культуры компании. Перфекционизм как ценность организации является эмоционально-психологическим ориентиром, способствующим повышению производительности труда и лояльности организации.

Перфекционизм создает основу для формирования видения компании – того идеального образа организации в будущем, к которому она стремится и которое достижимо исключительно благодаря усердному труду работников по достижению краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей компании. Видение способствует внесению ясности в понимание целей и направления развития компании, создания смысла и значения повседневной деятельности, побуждению персонала к действию. Видение формируется итерационно с участием собственников, руководителей и ведущих специалистов. Менеджеры по управлению персоналом регулярно проводят разъяснительную работу с подчиненными по созданию смыслов на основе стратегических планов развития организации и перспектив карьерного роста каждого сотрудника. Опираясь на теорию организмической интеграции Р. Райана и Э. Деси [Ryan, Deci, 2017], справедливо отметить, что побуждение персонала к выполнению задач является активным процессом формирования интроецированной регуляции на основе интериоризации корпоративных целей во внутренние убеждения работников. Последующие стадии преобразования регуляции в идентифицированную и интегративную стадии способствует поддержанию устойчивой культуры перфекционизма.

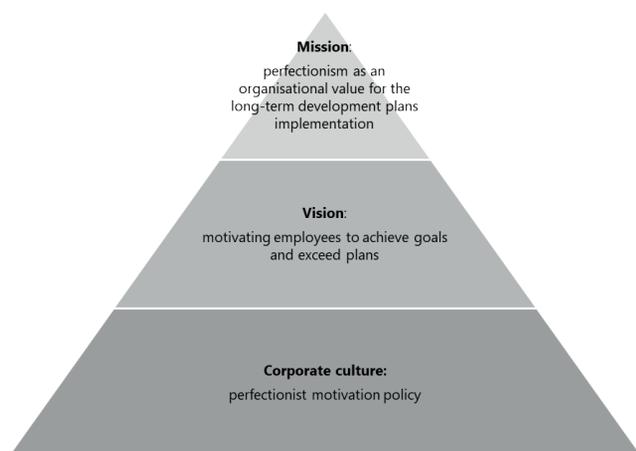
Видение находит отражение в корпоративной культуре организации, представляющая собой совокупность правил взаимодействия работников и приемов адаптации организации к требованиям внешней среды. Аспекты внутренней среды включают стили руководства, отношение руководителей

к подчиненным, характер общения между коллегами, формальную и неформальную коммуникацию, правила поведения работников, — которые в совокупности создают психологический климат организации. Корпоративная культура перфекционизма основана на мотивационной политике отбора, поощрения и продвижения работников-перфекционистов на основе выдающихся результатов трудовой деятельности (рис. 1).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Перфекционизм как идеологическая ценность внутриорганизационной культуры



Compiled by the author on the materials of the study

Figure 1. Perfectionism as the intraorganisational culture conceptual value

Мотивационная политика организации складывается из целого ряда элементов: потребностей, мотивов, целей, ожидаемых моделей поведения, результатов труда, оценки деятельности и вознаграждения. Рассмотрим их более подробно.

Подбор персонала предусматривает обязательный анализ потребностей соискателей. Претенденты с высокими личными и социальными потребностями,

например, в накоплении большого объема личного капитала, карьерном росте, уважении коллег, представляют ценность для организации, так как они готовы работать сверх нормы ради удовлетворения личных потребностей. Однако не все кандидаты обладают внутренней мотивацией высших достижений, поэтому формирование корпоративной культуры перфекционизма является необходимым компонентом мотивационной политики организации. Разработка мотивационной политики является неотъемлемой частью функционирования организации по следующим причинам:

- перфекционисты с внутренним локусом контроля и интернациональной мотивацией не составляют 100% кадрового состава;
- перфекционизм может характеризовать только отдельные виды деятельности работника, а не весь спектр трудовых обязанностей;
- сходство целей и видения результатов работниками-перфекционистами не означает их полного совпадения с целями организации;
- личные цели и потребности могут меняться со временем по мере профессионального развития перфекционистов;
- средства достижения целей могут не соответствовать представлению работников в связи с ограниченностью ресурсов компании;
- работники и организация могут по-разному интерпретировать действия по достижению организационных целей.

Разработка уровневой системы категорий, классов, разрядов, сопровождающихся планированием определенных видов работы и объявлением соответствующих компенсаций, создает мотивацию деятельности.

Анализ элементов мотивации достижений / Achievement motivation elements analysis

Мотив достижения успеха является ведущим в мотивационной политике перфекционизма, поскольку формирует личности работника, нацеленного на достижение определенного результата. Изучение мотивации достижения представлено в работах Джона Аткинсона [Atkinson, 1964], Дэвида Маклелланда [McClelland, 1961], Джулиана Роттера [Rotter, 1990], Бернарда Вайнера [Weiner, 1986], Хайнца Хекхаузена [Heckhausen, 1977], Мартина Селигмана [Seligman, 2008], Эллен Скиннер [Skinner, 2013], Альберта Бандуры [Bandura, 1997], Ричарда Райана и Эдварда Деси [Ryan, Deci, 2017].

Х. Хекхаузен считает, что мотив — это поведенческий конструкт, который побуждает человека к непрерывной активности и достижению всех

поставленных целей. Дж. Атkinson и Д. Маклелланд утверждают, что достижение одних целей порождает стремление к достижению других. Напротив, М. Селигман доказывает, что неудачный опыт вызывает неверие в успех и преднамеренное бездействие в отношении удовлетворения даже значимых потребностей. Успешность или неуспешность предыдущего опыта, по мнению Б. Вайнера, определяется атрибуцией личного восприятия и истолкования прошлых событий: положительная интерпретация вызывает стремление к продолжению деятельности и достижению новых результатов; пессимистичный взгляд на предыдущий опыт провоцирует бездействие.

Теория самоэффективности А. Бандуры основана на прогностической оценке будущих событий. Анализ собственных способностей составляет основу мотивации достижения. Полюс мотивации образуется в результате сложения ожиданий успеха и неудачи. Индивидуальное моделирование применения собственных профессиональных компетенций к определенной ситуации будет иметь положительный полюс мотивации, если личная прогностическая оценка допускает высокую вероятность достижения значимого результата. Напротив, прогноз поражения и аттракции незначимых событий приведет к негативной мотивации.

Как определенную систему психологической защиты Дж. Роттер описывает атрибуцию успехов личным качествам и заслугам, а неудач – окружению и стечению обстоятельств, и различает интернальный и экстернальный локусы мотива. Локализация мотива действия позволяет разделить обстоятельства на две категории: к первой относятся ситуации, в которых причины неудач объясняются собственной некомпетентностью; ко второй – ситуации, в которых недостижение целей обусловлено окружением и другими независимыми от индивидуума обстоятельствами. Внутренне человек стремится оказаться в ситуациях второй категории.

Ключевым компонентом мотивации Э. Скиннер называет локус контроля. Внутренний локус контроля позволяет индивиду осознать собственное активное участие в достижении цели и зависимость результата от личной активности и компетентности. В случае удачного достижения предполагаемого результата повышается внутренняя самооценка и мотивация. Таким образом, объединяются и в определенной степени отождествляются три составляющие: личность, средства и результат. Внешний локус контроля исключает участие индивида в достижении цели и нивелирует значимость собственной деятельности по отношению к предполагаемой

цели. Следовательно, для активной продуктивной деятельности необходима интериоризация целей и интеграция личности и результатов.

Внешняя мотивация работников определяется целями организации, для достижения которых разрабатываются долгосрочные и краткосрочные планы, стратегические проекты, бизнес-планы, программы развития функциональных подразделений и индивидуальное планирование работников. Выполнение индивидуальных планов подкрепляется созданием имиджевых перспектив о профессиональном росте и нематериальном поощрении. Внутренняя мотивация работников совпадает с потребностями организации и, в конечном итоге, способствует профессиональному развитию личности работника.

Активация сотрудников со средней или низкой мотивацией начинается с развития внешней мотивации, а именно – создания потребностей, например, ориентация на профессиональные стандарты, социальные ожидания от специалиста в определенной области, конкуренция и необходимость сохранения позиции на рынке. Так, например, от преподавателя университета общество ожидает высокого уровня профессиональной компетентности; министерство науки и высшего образования разрабатывает профессиональные стандарты, аттестационные уровни для карьерного роста и др. Университет предлагает разные уровни оплаты труда и ответственности за выполнение разных объемов работ. Внутренняя мотивация формируется под влиянием потребности в самореализации, достижении определенного уровня профессионализма, социального признания, аккумуляции капитала, а также дополнительно подкрепляется прошлым опытом, на основании которого осуществляется планирование новых задач и коррекция текущих целей.

Результаты деятельности делятся на первичные и вторичные. К первичным результатам относятся непосредственно созданные объекты материальной природы, например, скульптуры, учебные пособия или образовательные услуги; к вторичным результатам – вознаграждение и социальное признание ценности выполненного труда. Теория самодетерминации Р. Райана и Э. Деси [Ryan, Deci, 2017] дифференцирует локусы мотивации. Внешняя мотивация предполагает наличие вторичного результата, инициируемого внешними по отношению к индивидууму агентами, такими как работодатель, в качестве обязательного компонента мотивационной структуры, без которого первичный результат теряет смысл. Внутренняя мотивация, напротив,

побуждает индивида к достижению только первичных результатов, поскольку вторичные результаты сформированы еще до начала выполнения деятельности и побуждают человека к целенаправленной активности. Работник представляет собой автономную личность, стремящуюся к самостоятельному поиску решений проблем. Внешнее вознаграждение за деятельность, выполняемую человеком под влиянием внутренней мотивации, создает эффект чрезмерного обоснования и снижает интерес, являясь демотиватором достижений. Перфекционизм обеспечивает автономность личности работника благодаря достижению им высочайшего уровня профессионализма в результате освоения широкого круга компетенций. В свою очередь, профессиональное мастерство открывает бесконечные возможности для самореализации в любом организационном контексте.

Применительно к мотивационной политике перфекционизма в организационной среде можно сделать следующие выводы. Работники, обладающие внутренней мотивацией достижений, не нуждаются в дополнительном стимулировании, которое может уменьшить их стремление к выполнению профессиональной деятельности.

Работники, не имеющие внутренней мотивации, напротив, требуют:

- разработки системы мотивации для активации их включенности по достижению высоких целей компании;
- проведения тренингов по переосмыслению негативного опыта и интерпретации его как коннотативно положительного;
- выявления способностей таким образом, чтобы локус мотива носил интернальный характер;
- интериоризации локуса контроля для интеграции личности работника и результатов его труда.

Мотивационная политика, ориентированная на формирование работников-перфекционистов в результате организационного воздействия системы управления персоналом, позволяет обеспечить достижение целей, релевантных для успешного функционирования и устойчивого развития организации, без дополнительного материального вознаграждения, т.к. она способствует интериоризации корпоративных целей во внутриличностные мотивы деятельности. Развитие именно тех компетенций персонала, которые требуются для выполнения целевых показателей, представляет собой естественный процесс выполнения текущих рабочих обязанностей. Поскольку дополнительная компенсация неизбежно приводит к увеличению затрат на персонал, которое не соответствует принципу

оптимизации и экономии бюджетных средств, то мотивационной политикой организации предусмотрено карьерное продвижение в случае выполнения ими сверхплановых задач. Поощрение выражается в виде повышения в должности, которое предполагает более высокое вознаграждение, согласно тарифной сетке окладов, на основе достижения целей, выходящих за рамки непосредственных обязанностей.

Рационально-эмотивное поведение / Rational-emotive behaviour

Практическим коррелятом воплощения идеи перфекционизма является рационально-эмотивное поведение работников, основанное на иррациональных установках [Ellis, 2004]. Рациональное поведение подчиняется оперативным планам действий. Эмотивное поведение связано со стремлением работников-перфекционистов к перевыполнению планов, достижению сверхвысоких личных и корпоративных целей.

Цели организации и индивидуальные планы работников, в зависимости от интенсивности мотивации, могут транслироваться руководством как установки обязательного должностования, вплоть до катастрофических установок. В отдельных случаях они могут приобретать иррациональный характер, с точки зрения финансовых отношений в обществе капитала. Например, выполнение научной работы в университете в настоящее время не регламентируется правовыми нормативами и не предусматривают прямых материальных выплат, поэтому каждый университет разрабатывает собственные планы по научной работе, которые, чаще всего, не основываются на отношениях материальной ответственности сторон.

Поведение работников определяется должностными инструкциями и рабочими обязанностями. Рациональное поведение перфекционистов проявляется в ежедневной интенсивной работе; эмоциональное поведение – в постоянной переработке, работе допоздна, сверхурочно, в стремлении к перевыполнению планов. Эмотивность поведения выражается в чрезмерном стремлении к получению одобрения среди коллег и поощрения руководства, достижению высочайшего уровня компетентности во всех сферах профессиональной деятельности; выполнению абсолютно всех задач, прописанных в рабочих планах. Невыполнение задач воспринимается в рамках корпоративной культуры перфекционизма как недопустимый сценарий развития или, другими словами, как катастрофическая установка (табл. 1).

Рационально-эмотивные установки работников-перфекционистов

Цели	Критерии	Установки
<i>По отношению к рабочим обязанностям</i>		
Больше	по объему	необходимо выполнять больше, чем запланировано
Лучше	по качеству	необходимо создавать продукцию или услуги, превосходящие конкурентов по качеству для получения конкурентного преимущества на рынке
Быстрее	по времени	необходимо выполнять поставленные задачи раньше установленного срока
<i>По отношению к клиентам</i>		
Фокусирование	по производству товаров и услуг	необходимо предельно внимательно относиться к любым требованиям клиентов и покупателей
Гибкость	по адаптивности	необходимо реагировать на мельчайшие изменения в запросах клиентов и покупателей
Уникальность	по оригинальности	необходимо обеспечивать уникальное преимущество товаров и услуг над конкурентами
<i>По отношению к внешней среде</i>		
Внешние связи	по коммуникации	необходимо поддерживать хорошие отношения с важными для организации лицами и компаниями, которые обеспечивают полезные контакты и связи
Внутренние активы	по информативности	необходимо сохранять в тайне (не разглашать) информацию, представляющую ценность для организации, включая управленческие компетенции, бизнес-модели, бизнес-процессы, комплементарные активы, знания и компетенции коллег
<i>По отношению к себе</i>		
Непрерывное совершенствование	по развитию	я должен/должна непрерывно обучаться и повышать свою квалификацию, чтобы обеспечивать данной организации сохранение стержневых компетенций для удержания ее конкурентного преимущества на рынке
Максимальная отдача	по продолжительности	я всегда должен/должна работать на максимуме своих возможностей
Приоритет работы над личной жизнью	по приоритету	я должен в первую очередь заботиться о выполнении рабочих обязанностей, а уже потом – о своих личных проблемах

Составлено автором по материалам исследования

Table 1. Rational-emotive perfectionist employees beliefs

Goals	Criteria	Beliefs
<i>In relation to job duties</i>		
More	by volume	It is necessary to exceed the target
Better	by quality	It is necessary to create products and services exceeding those of the competitors by quality for gaining a competitive advantage on the market
Faster	by time	It is necessary to complete tasks ahead of schedule
<i>In relation to clients</i>		
Focusing	by production mode	It is necessary to be very attentive to any customer needs
Flexibility	by adaptability	It is necessary to react to the slightest changes in client requests and preferences
Uniqueness	by uniqueness	It is necessary to create unique benefits for goods and services
<i>In relation to the external environment</i>		
External relations	by communication	It is necessary to maintain good relations with valuable contacts and organisations which ensure meaningful relations and firm market position
Internal assets	by informational value	It is necessary to provide that valuable information is kept confidential, such as management competences, business models, business processes, complementary assets, employee knowledge and competences
<i>In relation to oneself</i>		
Constant improvement	by development	I must unceasingly study and improve my qualification in order to contribute core competences to this organisation and maintain its competitive advantage on the market
Peak performance	by duration	I must work to the limit all the time
Priority of work over life	by priority	On a first-priority basis, I must think about work responsibilities and secondarily, about my personal problems

Compiled by the author on the materials of the study

Для того чтобы перечисленные установки перешли в статус личных убеждений, необходимо время и эффективная система адаптации сотрудников с помощью активных методов комбинации материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности.

Недостатки мотивационной политики / Motivational policy drawbacks

Риски внедрения мотивационной политики перфекционизма связаны с непоследовательностью реализации таких структурных элементов мотивации трудовой деятельности как оценка результативности и фактическое вознаграждение. Несмотря на непрерывное стремление менеджмента достичь стопроцентного выполнения сверхзадач, в широком профессиональном сообществе, выходящем за пределы конкретной организации, всегда существует осознание различий между необходимыми и сверхплановыми целями. Согласно теории ожиданий В. Врума [Vroom, 1999], работники готовы прилагать значительные усилия для достижения значительных результатов только в том случае, когда они ожидают соответствующего вознаграждения; характер и объем компенсации труда является для работников значимым, а цели – достижимыми.

Сверхурочная работа требует дополнительных временных ресурсов и интенсивных трудовых затрат работников и, соответственно, высоки ожидания дополнительных выплат. Не все сотрудники готовы, способны и имеют возможность руководствоваться рационально-эмотивными установками, описанными в таблице 1. Кроме того, в сфере нормативно-правового регулирования еще продолжают действовать некоторые нормы трудового законодательства, несмотря на слабую роль профсоюзов и трудовой инспекции в условиях значительного преимущества работодателей [Левицкая, Покровская, 2021, с. 128].

На практике, работники-перфекционисты представляют собой немногочисленную категорию работников, которые обеспечивают результативность коллективного труда, оперативно реагируя на запросы руководства о повышении производительности и выполнении не только необходимого, но и повышенный объем рабочей нагрузки. Особенно восприимчивыми оказываются работники, имеющие краткосрочный трудовой контракт до одного года. Для них сама по себе возможность продления трудового договора уже является стимулирующим фактором, а внутриорганизационная культура перфекционизма – дополнительным стимулом к активной работе. Они в значительной степени перевыполняют индивидуальный план, ориентируясь на мотивационную политику достижения долгосрочных целей организации. Однако оценка деятельности работников часто выполняется не на основе индивидуальных достижений, а по результатам командной работы – например, в университете могут учитываться не достижения отдельных преподавателей, а оцениваться работа всей кафедры. Достижения работников-перфекционистов перераспределяются между другими членами коллектива, и общий итог работы считается удовлетворительным. Существующий руководитель получает высокую оценку своей управленческой деятельности и продолжает работу в текущем статусе (табл. 2).

Такое разночтение в подходах к планированию, с одной стороны, и оценке деятельности работников, с другой стороны, может объясняться нежеланием административного персонала организации менять кадровый состав линейных руководителей в силу личных причин и тратить бюджетные средства организации на стимулирующие выплаты. Результативность работников-перфекционистов не только не получает никакого вознаграждения, но даже рассматривается заинтересованными лицами как попытка занять руководящие должности вопреки личным намерениям отдельных статусных лиц.

Таблица 2

Несоответствие подходов в системе мотивации работников*

Результативность	Оценка деятельности	Стимулирующие выплаты
... достигается работниками-перфекционистами	... осуществляется на основе командного принципа	... получают только руководители подразделений

*М – менеджер; N₁, N₂, N₃, N₄, N₅, N₆ – работники; N₁ – работник-перфекционист

Составлено автором по материалам исследования

Table 2. Inconsistent approaches to employee motivation*

Performance	Performance evaluation	Incentive rewards
... is achieved by perfectionist workers	... is executed on the basis of the participative approach	... are received by department managers only

*M – manager; N₁, N₂, N₃, N₄, N₅, N₆ – employees; N₁ – perfectionist worker

Compiled by the author on the materials of the study

Деструктивные признаки кадровой политики в академических организациях проявляются в имитации социальных действий, например:

- внутреннее продвижение на основе личных предпочтений и личной заинтересованности;
- формирование управленческой отчетности о научной работе на основе несуществующих публикаций;
- организация и проведение фиктивных конференций, известных узкому кругу лиц;
- составление внутриорганизационных материалов и допуск к защите выпускных квалификационных работ с высоким уровнем плагиата.

Игнорирование достижений работников-перфекционистов провоцирует риск появления эмоционального выгорания. Мотивационная структура работников складывается не столько на основе организационных целей, сколько на их личных интересах. Удачное совпадение организационных и личных целей формирует экспектации в отношении результативности второго порядка, т.е. получения материального и нематериального вознаграждения. Эмоциональное выгорание является следствием возникновения барьеров на пути реализации конечной цели. Игнорирование достижений означает неостребованность результативности работников и создает ощущение бесперспективности экспектаций путем обструкции основного мотива деятельности.

Пренебрежение результативностью работников-перфекционистов и деперсонализация повышают текучесть кадров, которая, тем не менее, не приводит к снижению показателей деятельности компании благодаря выполнению плана за прошлый период. Мнение о том, что текучесть кадров не является признаком снижения эффективности работы организации, объясняется вкладом работников-перфекционистов, которые прикладывают большие усилия для соответствия имиджевому образу идеального

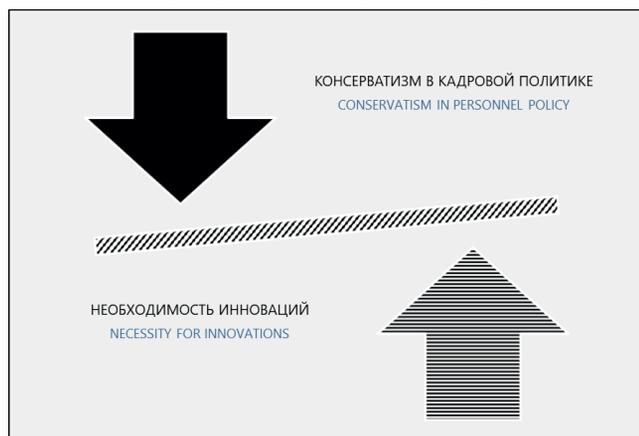
работника. Однако столкнувшись на практике с двойными стандартами в отношении мотивации и оценки результативности, перфекционисты меняют место работы. В профессиональной среде развивается циклическая схема карьерного развития из-за возникающих барьеров продвижения [Филясова, 2021].

Неадекватное соотношение установок на выполнение трудовой деятельности (индивидуальный подход) и оценки результатов труда (коллективный подход) дестабилизирует отношения внутри коллектива. Высока вероятность, что в отношении перфекционистов, имеющих очевидные достижения, будут распространяться сплетни с целью их социальной изоляции и увольнения. Дальнейшая работа в организации может привести к неэффективной коммуникации между участниками коллектива, имитации социальных действий, снижению общего командного духа и эффективности.

Согласно теории справедливости Джона Адамса [Adams, 1965], работники стремятся к достижению равновесия между личным вкладом в развитие организации и вознаграждением за труд. Если у работника возникает ощущение несправедливого отношения к себе, то вариантами достижения равновесия могут быть сокращение усилий для выполнения задач, например, путем отказа от дополнительной нагрузки, или увеличение компенсации в ходе обсуждения заработной платы с менеджером. Если эти способы не приносят результата, то работник переходит в другое подразделение или вовсе уходит из данной организации. Дж. Адамс считает, что менеджерам следует внимательно относиться к вопросам компенсации и придерживаться принципа справедливости при начислении заработной платы.

Таким образом, необходимость к достижению высоких организационных целей и мотивационная политика перфекционизма сталкиваются с противоположной тенденцией – стремлением администрации

к сохранению неизменным личного управленческого состава, который не всегда способен к реализации намеченных планов (рис. 2). Стратегическая цель организационной политики перфекционизма заключается в создании условий для естественного внутреннего отбора и продвижения лучших работников на основе достигнутых результатов и успешного решения организационных задач. Однако на практике поощрение и продвижение персонала может подчиняться личным приоритетам менеджеров среднего и высшего звена, которые не основываются на фактических результатах работников. Решения, принимаемые на основе личных интересов, снижают общую мотивацию коллектива и результативность деятельности организации. В результате безответственного социального поведения статусных групп [Потемкин, 2021] и низкого уровня доверия работников своим руководителям отмечается низкая эффективность топ-менеджеров [Антонов, Купцова, Купцова, 2021].



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Противоположные тенденции в системе управления персоналом

Compiled by the author on the materials of the study

Figure 2. Opposite trends in the human resource management system

Повышение объективности оценки трудовой деятельности работников обеспечивает внешняя конкурентная среда и наличие объективных систем оценки деятельности организаций. Для образовательных организаций высшего образования, например, к конкурентным факторам внешней среды можно отнести борьбу за выпускников школ, место в национальном и международном рейтингах университетов, объем и качество научной работы, партнерство с организациями реального сектора экономики по вопросам трудоустройства качественно подготовленных выпускников и выполнения совместных научных проектов с привлечением инвестиций на выполнение научно-исследовательской деятельности. Такие факторы как снижение конкуренции ввиду

сокращения числа высших учебных заведений, уменьшение числа абитуриентов, ограничение контактов с иностранными партнерами, негативно влияют на функционирование университетов. В условиях отсутствия конкуренции каждый вуз стремится занять определенную нишевую позицию на внутреннем рынке, которая обеспечивает ему большую долю уверенности в своем положении и независимости — в первую очередь, в области управления персоналом — что приводит к стагнации и снижению качества подготовки кадров высшей квалификации.

Заключение / Conclusion

Перфекционизм является перспективной основой мотивации персонала, способствующей формированию автономной личности, обладающей высоким уровнем профессионализма [Мерзляков, 2021; Потемкин, Вельмисова, 2021; Салмина, Звонова, Елизарова, 2021]. Мотивационная политика перфекционизма нацелена на интернализацию мотива достижения успеха, интроецирование регуляции при выполнении задач и формирование внутренней мотивации профессионального развития.

Корпоративная идеология перфекционизма выражается в рационально-эмотивном поведении работников, ориентированных на достижение не только краткосрочных, но и долгосрочных целей компании. Рационально-эмотивное поведение, обусловленное перфекционизмом, предполагает инвестирование максимального количества личных ресурсов для достижения корпоративных целей. К интегральным аспектам мотивации перфекционизма относятся высокие ожидания работников в отношении компенсации достижений и повышенное чувство справедливости в трудовом коллективе.

Фактическая реализация организационной политики перфекционизма и рационально-эмотивного поведения работников может только отдаленно соответствовать перспективному видению руководства ввиду несовершенства условий внешней и внутренней среды. Изменения социально-экономических условий могут поставить под вопрос необходимость ценности перфекционизма как компонента миссии организации. Непоследовательность мотивационной политики руководства может создать повышенную напряженность в коллективе, нездоровую конкуренцию среди работников, высокую текучесть кадров и общее снижение эффективности организации. В результате, перфекционизм работников может проявляться в виде эмоционального выгорания и других форм социальных и психосоматических нарушений.

Работники организации являются наиболее важной категорией лиц, участвующих в создании корпоративного имиджа организации, наряду с потребителями производимых товаров и услуг, поставщиками, СМИ и т.д. Пренебрежение интересами

работников — основных агентов организационной идентичности компании — может иметь негативные последствия для ее репутации и доброго имени.

Список литературы

Антонов В.Г., Купцова Е.В., Купцова Е.С. (2021). Топ-менеджеры и проблемы управления организациями // Управление. Т. 9, № 2. С. 46–56. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56>

Левецкая А.Н., Покровская Н.Н. (2021). Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда // Журнал социологии и социальной антропологии. Т. 24, № 1. С. 105–137. <https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.5>

Мерзляков С.С. (2021). Ценностные ориентации российских IT-специалистов: пилотное исследование // Информационное общество. № 2. С. 2–10. https://doi.org/10.52605/16059921_2021_02_02

Потемкин В.К. (2021). Социальная ответственность в системе человекоориентированного управления предприятиями и организациями // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. № 3. С. 25–35. https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_3_25

Потемкин В.К., Вельмисова Д.В. (2021). Взаимосвязи терминальных и инструментальных ценностно-мотивационных смыслов в деятельности работников // Социология. № 4. С. 165–174. <https://doi.org/10.24412/1812-9226-2021-4-165-174>

Салмина Н.Г., Звонова Е.В., Елизарова Е.Ю. (2021). Компоненты представлений о самоэффективности специалиста // Вестник университета. № 3. С. 177–182. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-3-177-182>

Филиасова Ю.А. (2021). Развитие карьеры персонала организации // Управление. Т. 9, № 1. С. 80–91. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91>

Adams J.S. (1965). Inequality in social exchange // *Advances in Experimental Social Psychology*. Ed. by L. Berkowitz. New York: Academic Press. V. 2. Pp. 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Atkinson J.W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand. 348 p.

Bandura A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman. 604 p.

Ellis A. (2004). Why rational emotive behavior therapy is the most comprehensive and effective form of behavior therapy // *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*. V. 22, No. 2. Pp. 85–92. <https://doi.org/10.1023/B:JORE.0000025439.78389.52>

Heckhausen H. (1977). Achievement motivation and its constructs: A cognitive model // *Motivation and Emotion*. V. 1. Pp. 283–329. <https://doi.org/10.1007/BF00992538>

McClelland D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. 512 p. <http://doi.org/10.1037/14359-000>

Rotter J.B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable // *American Psychologist*. V. 45, No. 4. Pp. 489–493. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.4.489>

References

Adams J.S. (1965), *Inequality in social exchange*, In L. Berkowitz (Ed.), *Advanced Experimental Psychology*, vol. 2, Academic Press, New York, USA, pp. 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Antonov V.G., Kuptsova E.V., and Kuptsova E.S. (2021), “Top managers and problems of managing organizations”, *Upravlenie / Management (Russia)*, vol. 9, no. 2, pp. 46–56. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-46-56>

Atkinson J.W. (1964), *An introduction to motivation*, Van Nostrand, Princeton, NJ, USA.

Bandura A. (1997), *Self-efficacy: the exercise of control*, W.H. Freeman, New York, USA.

Ellis A. (2004), “Why rational emotive behavior therapy is the most comprehensive and effective form of behavior therapy”, *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, vol. 22, no. 2, pp. 85–92. <https://doi.org/10.1023/B:JORE.0000025439.78389.52>

Filyasova Yu.A. (2021), “Organizational personnel career development”, *Upravlenie / Management (Russia)*, vol. 9, no. 1, pp. 80–91. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91>

Heckhausen H. (1977), “Achievement motivation and its constructs: A cognitive model”, *Motivation and Emotion*, vol. 1, pp. 283–329. <https://doi.org/10.1007/BF00992538>

Levitskaya A.N., and Pokrovskaya N.N. (2021), “Career expectations and plans of the young specialists in the labor market”, *Journal of sociology and social anthropology*, vol. 24, no. 1, pp. 105–137. (In Russian). <https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.5>

McClelland D.C. (1961), *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton, NJ, USA. <http://doi.org/10.1037/14359-000>

Merzliakov S.S. (2021), “Value orientations of Russian IT specialists: a pilot study”, *Informatsionnoe obshchestvo*, no. 2, pp. 2–10. (In Russian). https://doi.org/10.52605/16059921_2021_02_02

Potemkin V.K. (2021), “Social responsibility in the system of human-centered management of enterprises and organizations”, *Telescope: journal of sociological and marketing research*, no. 3, pp. 25–35. (In Russian). https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_3_25

Potemkin V.K., and Velmisova D.V. (2021), “Interrelations of terminal and instrumental value-motivational meanings in the activities of employees”, *Sotsiologiya*, no 4, pp. 165–174. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/1812-9226-2021-4-165-174>

Rotter J. B. (1990), “Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable”, *American Psychologist*, vol. 45, no. 4, pp. 489–493. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.4.489>

Ryan R.M., and Deci E.L. (2017), *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*,

- Ryan R.M., Deci E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press. 756 p. <https://doi.org/10.7202/1041847ar>
- Seligman M.E.P. (2008). Positive health // *Applied Psychology*. V. 57, No. s 1. Pp. 3–18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- Skinner E. (2013). *Perceived control, motivation, & coping*. SAGE Publications, Inc. 215 p. <https://doi.org/10.4135/9781483327198>
- Vroom V., Deci E.L. [Eds]. (1999). *Management and motivation*. London: Penguin. 2nd ed. 512 p.
- Weiner B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. Springer: 1st ed. 304 p.
- Guilford Press, New York, USA. <https://doi.org/10.7202/1041847ar>
- Salmina N.G., Zvonova E.V., and Elizarova E.Yu. (2021), “Components of ideas about self-efficacy of the specialist”, *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 177–182 (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-3-177-182>
- Seligman M.E.P. (2008), “Positive health”, *Applied Psychology*, vol. 57, no. s 1, pp. 3–18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- Skinner E. (2013), *Perceived control, motivation, & coping*, SAGE Publications, Inc., USA. <https://doi.org/10.4135/9781483327198>
- Vroom V., and Deci E.L. [Eds], (1999), *Management and motivation*, 2nd ed., Penguin, London, UK.
- Weiner B. (1986), *An attributional theory of motivation and emotion*, 1st ed., Springer, USA.