

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

## ТЕХНОЛОГИЯ АУДИТА КАК ИНФОРМАЦИОННЫЙ РЕСУРС ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

© 2022 г. Б.А. Ясько\*, В.О. Покуль\*\*, А.А. Гурова\*\*\*

*\* доктор психологических наук, профессор кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФПК и ППС ФГБОУ КубГМУ, профессор кафедры управления персоналом и организационной психологии ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»  
E-mail: shabela@yandex.ru*

*\*\* кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»  
E-mail: pokulv@mail.ru*

*\*\*\* магистрант кафедры управления персоналом и организационной психологии ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»  
E-mail: hrmanagement1@mail.ru*

Развитие технологий социальных процессов обуславливает необходимость гибкого подхода к стимулированию труда, учета особенностей динамики мотивации работников. В этом контексте рассматривается актуальность применения технологии аудита системы мотивации и стимулирования, результаты которого могут составить информационный ресурс программ развития персонала организации. Аудит определяется не только как способ проверки, но и как прикладной инструмент, применяемый для получения объективной информации об актуальном состоянии и характеристиках иерархии потребностей, детерминирующих систему трудовых мотивов работников. По данным аудита, проведенного в группе сотрудников ИТ-компании, выделен ряд особенностей, характерных для специалистов этой сферы. Показано, что основными мотивами трудовой деятельности для субъектов труда в области информационных технологий являются: профессиональное развитие и повышение профессиональной компетентности; интерес к выполняемой работе; сложность и новизна профессиональных задач; устойчивый материальный достаток, а также ощущение стабильности и надежности организации. Установлены основные факторы демотивации. Работники компании отнесли к ним:

отсутствие или медленный карьерный рост; недостаточное использование творческого потенциала и профессиональных навыков работающих, которые субъективно высоко оцениваются. Отмечено, что сниженные показатели мотива власти у рядовых сотрудников демонстрирует руководству необходимость активизации работы с кадровым резервом в структуре кадровой политики компании. Делается обобщенный вывод: аудит мотивации может рассматриваться в качестве источника информационного ресурса программ развития профессиональной мотивации персонала, способствуя устойчивости организационной лояльности и профессиональной идентичности работников, стабильности бизнес-процессов в компании.

Ключевые слова: аудит; профессиональная мотивация; мотивация труда; стимулирование труда; кадровая политика; персонал организации.

## ВВЕДЕНИЕ

Человек достигает значительной результативности труда, когда он увлечен общественно значимой целью, когда получает удовлетворение от трудовой деятельности и имеет возможность реализовать основные мотивы, стимулирующие его к эффективной работе. Именно поэтому в организационной психологии не снижается внимание к изучению разнообразных аспектов мотивации и стимулирования труда. Иллюзия, сопутствующая экспертному мышлению отдельных представителей менеджмента, что развитие информационно-коммуникативных технологий и расширение использования искусственного интеллекта ведет к уменьшению доли субъектного фактора в организациях, опровергается реалиями жизни. Увеличивается сложность многих видов труда, повышается ответственность и риски при выполнении профессиональных задач, растет объем новых требований к компетентности и функциональным резервам человека. Все это повышает роль и значение психологического фактора во всех сферах профессиональной деятельности современного человека (Современное состояние..., 2021, с. 15).

Известно, что основная цель мотивации персонала — получение максимального эффекта от использования имеющихся трудовых ресурсов для повышения эффективности, результативности и прибыльности деятельности компании. При этом развитие технологий и периодическая изменяемость поколений обуславливает

необходимость постоянной корректировки подходов к способам стимулирования труда, в зависимости от особенностей мотивации отдельных групп людей, а также подходов к анализу действующих систем мотивации для их усовершенствования. В этой связи приобретает актуальность проблема систематизации информационной базы как ресурса объективных данных для разработки корпоративных программ развития профессиональной мотивации персонала. Несмотря на то, что аудит системы мотивации и стимулирования отличается определенной сложностью и трудоемкостью проведения, он позволяет сделать мотивацию сотрудников более управляемой, что, в свою очередь, повышает эффективность организации в целом.

Цель проведенного исследования состояла в рассмотрении технологии аудита как информационного ресурса в разработке программ стимулирования и развития профессиональной мотивации персонала (на примере организации ИТ-сферы).

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальный этап социально-экономического развития объективно обуславливает необходимость переоценки руководством компаний управленческих и организационных процессов, которые должны быть подкреплены желанием персонала решать поставленные задачи (Красикова, 2019, с. 129). Сила и направление этого желания, в свою очередь, зависит от мотивации сотрудников. Отмечается необходимость постоянной актуализации и совершенствования подходов к стимулированию труда, что связано с динамикой потребностной сферы человека в стремительно изменяющемся мире.

О необходимости дифференцировать понятия «мотивация личности» и «трудовая (профессиональная) мотивация», не исключая их генетической, глубинной взаимосвязи, писали, по сути, все основоположники индустриальной психологии, психологии труда (Климов, 2003; Ильин, 2000; Херцберг, 2007; Маслоу, 2010; Vroom, 1972 и др.) В исследованиях отмечается, что содержательность трудовой мотивации определяется основными бытовыми потребностями людей, влечениями, установками, идеалами и другими необходимыми для существования человека факторами (Травин и соавт, 2003).

М. Мескон рассматривает мотивацию труда как процесс побуждения себя и других людей к активной деятельности для достижения целей организации или своих собственных задач (Мескон, 2015, с. 236). Этой же точки зрения придерживаются авторы терминологического словаря, указывая, что мотивация является способом побуждения сотрудников к решению рабочих задач (Управление персоналом, 2012).

В ряде работ предлагается различать два значения понятия трудовой мотивации: *мотивация как процесс стимулирования трудовой деятельности* сотрудника для достижения целей компании, и *мотивация как желание работника, нацеленное на удовлетворение жизненных потребностей* (Шмаков, Топоркова, 2013, с. 104). К примеру, как процесс стимулирования деятельности персонала, направленный на достижение цели организации посредством высокой эффективности выполнения индивидуальных задач конкретного работника, определяет мотивацию С.В. Чалых (Чалых, 2012, с. 36). Как желание работника, нацеленное на удовлетворение жизненных потребностей, получив определенные блага при помощи трудовой деятельности, интерпретирует мотивацию труда В.В. Травин (Травин, 2003).

Профессиональная мотивация зависит от различных внешних и внутренних факторов, является изменчивым, динамичным образованием. Длительность сохранения и характеристика активной профессиональной мотивации сотрудника зависит от его личных психологических особенностей и внешних факторов жизнедеятельности. Существуют различные классификации типов профессиональной (трудовой) мотивации. Так, в концепции В.И. Герчикова обоснованы пять типов мотивации, обусловленных индивидуальными, личностными качествами работника. Он выделяет: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный типы мотивации. Автор утверждает: зная, чем можно воздействовать на определенного работника, можно сформировать эффективную систему стимулирования труда (Герчиков, 2009).

Выраженным активационным эффектом в формировании трудовой мотивации обладает действующая система стимулирования труда, построение и реализация которой является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента компании (Абдульбакиева, Адельсеитова, 2019). Следствием неэффективной системы стимулирования в организации являются низкая мотивация труда персонала, сниженные показатели общей эффективности деятельности, что, в свою очередь, обуславливает ряд организационных проблем (отсутствие возможностей для реализации потенциала сотрудников; текучесть кадров; низкий уровень производительность труда, «хромающая» трудовая дисциплина и проч.).

В 2017 году компания «Head Hunter» посредством опроса выявила иерархию стимулов (мотивов) профессиональной деятельности россиян. Так, было установлено, что для 86,0 % опрошенных ведущим стимулом выступает заработная плата. Карьерные перспективы и интересные задачи мотивируют 52,0 % респондентов. Более 42,0% работников отметили важным фактором позитивного отношения к труду похвалу со стороны руководства и признание их профессионализма (Самая весомая мотивация..., 2018).

Таким образом, прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные формы стимулирования труда обуславливает целесообразность системного мониторинга мотивационного фона. Мониторинг в виде аудита позволяет своевременно осмыслить траектории разработки эффективных мер управления мотивацией. В этом контексте аудит рассматриваться не только как способ проверки, но и как прикладной инструмент, применяемый для получения объективной информации об актуальном состоянии и характеристиках иерархии потребностей, детерминирующих систему трудовых мотивов работников организации. Привлекательность аудита как управленческого инструмента заключается в его способности собирать актуальную и объективную информацию посредством соблюдения принципов проведения аудиторских исследований, а также в универсальной технологии его проведения и в возможности применения этой технологии

для анализа эффективности разных сфер управленческой деятельности. Мотивационный аудит направлен на выявление соответствия системы стимулирования целям организации, задачам и ожиданиям сотрудников, затратам на поддержание ее функционирования (Асташов, 2001).

В обобщенном определении мотивационный аудит выступает в качестве вида управленческой деятельности, направленного на диагностику и повышение эффективности функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации. Являясь методом повышения результативности системы стимулирования труда, мотивационный аудит определяет основу для получения запланированных результатов в кадровой политике организации (Панова, 2011; Родионова, 2021).

## ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проведено в крупной российской ИТ-компании, на базе ее обособленного подразделения, расположенного в г. Краснодар. В качестве выборки для исследования выступает весь штат сотрудников подразделения, состоящего из 33 человек.

Технология аудита в полном виде включает 6 шагов (Родионова, 2021, с. 114-115):

- 1) анализ мотивационно-ценностной структуры предприятия;
- 2) выявление мотивационных ожиданий компании; составление мотивационного профиля компании (МПК);
- 3) оценка должностных компетенций;
- 4) составление мотивационного профиля сотрудников (МПС);
- 5) сопоставление МПК и МПС, выявление демотивирующих факторов;
- 6) анализ системы стимулирования сотрудников.

Основной диагностический инструментарий проведенного исследования принята методика «Возможность реализации мотивов» (Доминьяк, 2010, с.182-183). Методика содержит анкету, заполняемую респондентами дважды. При первом

опросе испытуемым предлагается оценить по 10-бальной шкале, насколько организация в настоящее время способствует реализации сотрудниками каждого из перечисленных мотивов (10 баллов — способствует в полной мере, 1 балл — абсолютно не способствует). По средним баллам проведенного опроса в группе сотрудников строится профиль «Возможность реализации мотивов в компании» (ВРМ). При повторном заполнении анкеты испытуемым предлагается оценить, насколько индивидуально значимы перечисленные мотивы. Полученные данные позволяют составить профиль значимости мотивов для каждого сотрудника (ЗМ), а также по расчетам средних показателей выявить графику мотивационного профиля сотрудников (МПС).

Анкета содержит 15 мотивов: материальный достаток; ощущение стабильности, надежности; общение с коллегами; уважение со стороны других, социальный престиж; продвижение, карьерный рост; повышение собственной профессиональной компетентности; удовлетворение от процесса деятельности; удовлетворение от достижения цели, результата деятельности; управление, руководство другими людьми; ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений; ощущение успеха; ощущение собственной полезности, служение людям; азарт соревнования; возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности; удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.). Профили ВРМ и МПС строятся на основании средних оценок по каждому из пятнадцати мотивов.

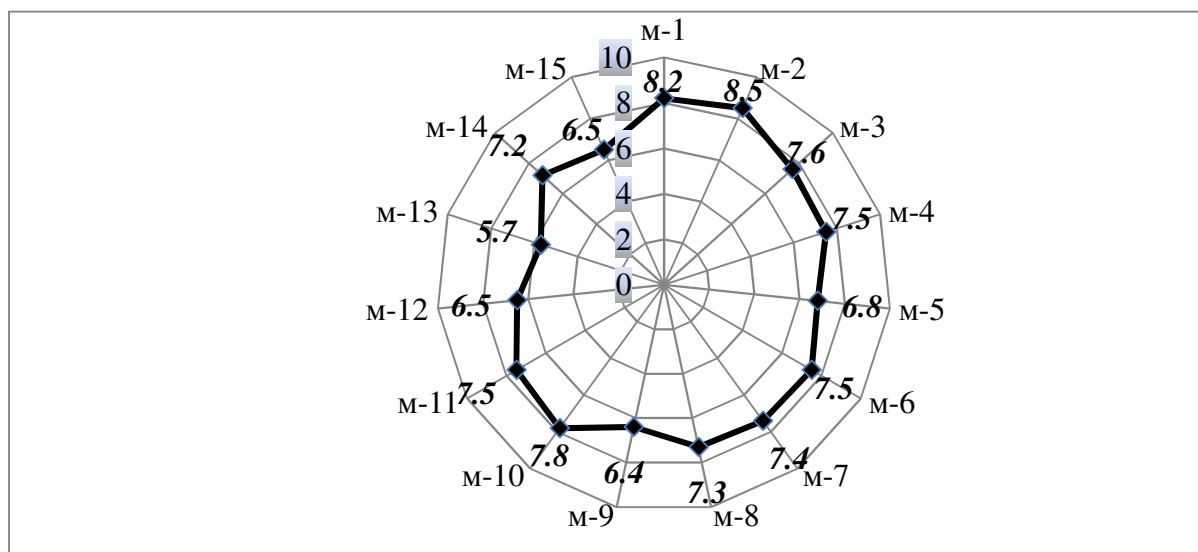
Для выявления демотивирующих факторов в организации применена анкета «Демотивирующие факторы в организации» (Родионова, 2021, с. 116), результаты которой позволяют скорректировать принятую в компании систему стимулирования труда в зависимости от интересов сотрудников, выявленных на этапе выявления МПС. Анкета содержит 5 вопросов, четыре из которых — вопросы открытого типа, а один вопрос — с возможностью выбора нескольких вариантов ответа.

Для конкретизации демотивирующих факторов, определения проблемных зон в системе стимулирования и формулирования предложений по изменению системы мотивации с учетом мнения персонала в процессе аудита была применена анкета «Изучение мнения сотрудников компании о применяемых методах стимулирования». Анкета включает 11 вопросов открытого и закрытого типов, а также вопросы с возможностью выбора нескольких вариантов ответа (Приложение 1).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

### *Анализ мотивационного фона ИТ-компании*

Опрос на выявление возможностей, созданных в компании, для реализации профессиональных мотивов работников позволил выполнить профиль ВРМ (рис. 1).



*Примечание. По окружности гистограммы обозначены диагностируемые мотивы.*

- |  |   |
|--|---|
| м-1 – материальный достаток;                                     | м-9 – управление, руководство другими людьми;                                       |
| м-2 – ощущение стабильности, надежности;                         | м-10 – ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений;                      |
| м-3 – общение с коллегами;                                       | м-11 – ощущение успеха;   |
| м-4 – уважение со стороны других, социальный престиж;            | м-12 – ощущение собственной полезности, служение людям;                             |
| м-5 – продвижение, карьерный рост;                               | м-13 – азарт соревнования;  |
| м-6 – повышение проф. компетентности;                            | м-14 – возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности; |
| м-7 – удовлетворение от процесса деятельности;                   | м-15 – удовлетворение вне рабочих интересов   |
| м-8 – удовлетворение от достижения цели, результата деятельности |   |

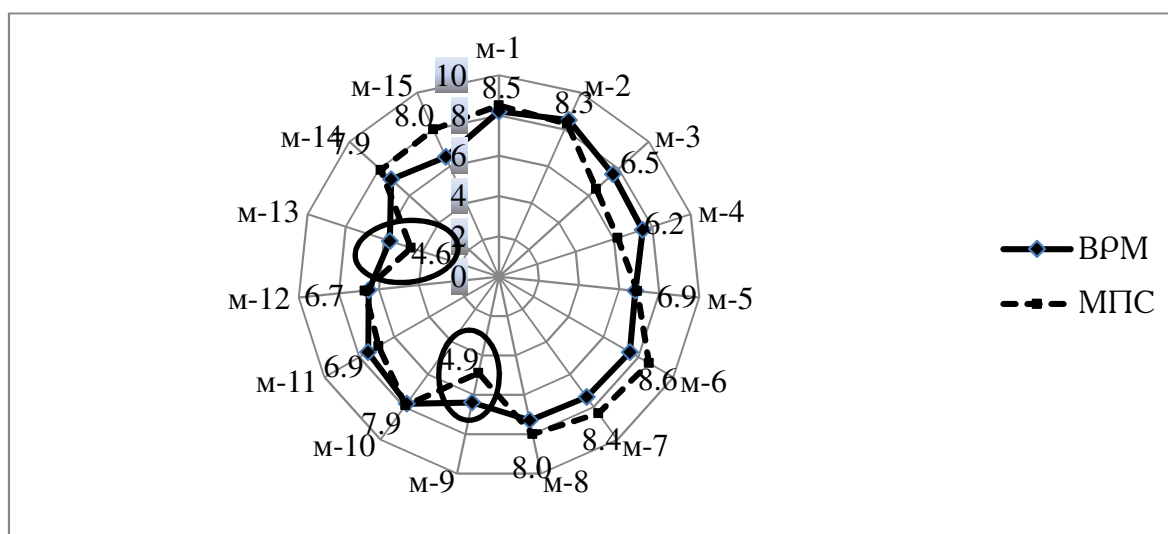
Рис. 1. Профиль возможности реализации мотивов (ВРМ)



Анализ профиля ВРМ показывает, что сотрудники низко оценивают возможность реализации мотивов соревнования (м-13; М=5,7); власти (м-9; М=6,4); ощущения собственной полезности и удовлетворения внерабочих интересов (м-12, м-15; М=6,5). Вместе с тем, организация создает условия для реализации ряда мотивов. Это, прежде всего, относится к мотивам ощущения стабильности, надежности (м-2; М=8,5) и обеспечения материального достатка (м-1; М=8,2).

Средний показатель оценивания возможности реализации всех оцениваемых мотивов составил 7,2 балла (SD=0,73), т.е. составляет 72,0% от максимального.

При исследовании индивидуальной значимости мотивов установлено, что, по сути, совпадают с данными по профилю ВРМ высокие оценки мотивов материального достатка (м-1; М=8,5), стабильности и надежности (м-2; М=8,3) – Рис. 2.



*Примечание. По окружности гистограммы обозначены диагностируемые мотивы.*

- |  |   |
|--|---|
| м-1 – материальный достаток;                                     | м-9 – управление, руководство другими людьми;                                       |
| м-2 – ощущение стабильности, надежности;                         | м-10 – ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений;                      |
| м-3 – общение с коллегами;                                       | м-11 – ощущение успеха;   |
| м-4 – уважение со стороны других, социальный престиж;            | м-12 – ощущение собственной полезности, служение людям;                             |
| м-5 – продвижение, карьерный рост;                               | м-13 – азарт соревнования;  |
| м-6 – повышение проф. компетентности;                            | м-14 – возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности; |
| м-7 – удовлетворение от процесса деятельности;                   | м-15 – удовлетворение внерабочих интересов  |
| м-8 – удовлетворение от достижения цели, результата деятельности |   |

Рис. 2. Сопоставление профилей возможности реализации мотивов (ВРМ) и мотивационного профиля сотрудников (МПС)

Эти оценки дополняются более высокими, чем в предыдущем профиле, оценками субъективной значимости мотивов профессионального развития (м-6;  $M=8,6$ ) и получения удовлетворения от процесса деятельности (М-7;  $M=8,4$ ). Мотивы власти (м-9), социального престижа (м-4), состязательности (м-13) наименее значимы в среде специалистов ИТ-деятельности, несмотря на то, что организация эти мотивационные стимулы одобряет (в профиле ВМП м-13  $M=5,7$ ; м-9  $M=6,4$  против 4,6 и 4,9 соответственно в профиле МПС; при  $t=1,72$   $p<0,07$  и  $t=1,98$   $p<0,05$ ).

#### *Анализ демотивирующих факторов и применяемых в организации методов стимулирования*

Наибольшее число выборов (по 30,3%) получено по следующим факторам демотивации: «отсутствие или медленный карьерный рост» и «невозможность использования творческого потенциала сотрудников в полной мере» (рис. 3).



Рис. 3. Основные факторы демотивации сотрудников

Недостаточное использование профессиональных навыков сотрудника, которые он высоко ценит, как демотивирующий фактор отметили 27,3% респондентов. Фактор «дефицит или отсутствие необходимой для работы информации» – 24,2%.

21,2% опрошенных считают демотивирующими факторами отсутствие командного духа, условий для личностного и профессионального роста, а также ощущения достижений. 18,2% работников отмечают демотивирующее влияние недостаточно сформированного у работников чувства причастности к компании, а также ощущения нестабильности и тревоги за завтрашний день.

Факторы «неэффективная система оплаты труда» и «низкая степень ответственности в принятии решений и выполнении задач» не имеют выраженного основания быть рассмотренными как демотиваторы, поскольку получили незначительное число выборов (12,1% и 15,2%), что подтверждается высокой оценкой названных мотивов в показателях мотивационных профилей (см. рис. 2). Это же следует сказать о факторах: «отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллектива»; «низкий уровень дисциплины»; «отсутствие изменений в статусе сотрудника» (по 9,1% выборов). Также не оказывают демотивирующего влияния факторы: «несоблюдение сроков выполнения заданий»; «игнорирование идей и личной инициативы сотрудников»; «высокие требования к дисциплине» ( по 6,1% выборов).

Исследование мнения сотрудников о применяемых в компании методах стимулирования труда установило противоречие, свидетельствующее о том, что персонал недостаточно информирован о возможностях, которые предоставляет компания для сотрудников. Например, при анкетировании респонденты выразили желание включить в программу стимулирования персонала следующие позиции: обеспечение сотрудников техникой для возможности реализации эффективной трудовой деятельности в дистанционной форме; оплату курсов английского языка; компенсацию расходов на такси в случае необходимости работы в офисе в период дистанционного формата труда –

компоненты программ стимулирования, которые, как показал анализ внутренней нормативной документации, в компании установлены.

## ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты исследования аспектов мотивации сотрудников ИТ-компании позволяют выделить ряд особенностей, характерных для специалистов в сфере информационных технологий.

Во-первых. Основными мотивами трудовой деятельности для субъектов труда в области ИТ являются: профессиональное развитие и повышение профессиональной компетентности; интерес к выполняемой работе; сложность и новизна профессиональных задач; устойчивый материальный достаток, а также ощущение стабильности и надежности организации.

Во-вторых. Сотрудники не отмечают недостаток в реализации «гигиенических» потребностей в процессе труда. Гибкий график работы, хорошие условия труда, забота о сотрудниках и их здоровье, применение технологий удаленной работы — все эти условия, предлагаемые работодателями, утвердились в компании и считаются нормой для работников.

В-третьих. Важным результатом аудита стало понимание проблемных зон в системе мотивации, что обуславливает ряд рекомендаций для менеджмента обследованного подразделения, в частности, расширение каналов коммуникаций для информирования сотрудников о всех компонентах реализуемой программы стимулирования труда. Отметим также, что отсутствие мотива власти у рядовых сотрудников демонстрирует руководству необходимость активизации работы с кадровым резервом в системе мероприятий, составляющих кадровую политику компании.

Четвертое. Установлены основные факторы демотивации. Работники компании отнесли к ним: отсутствие или медленный карьерный рост; недостаточное

использование творческого потенциала и профессиональных навыков работающих, которые субъективно высоко оцениваются.

Пятое. Анкетирование на выделение проблемных зон в действующей программе стимулирования дает основание для обсуждения в подсистеме менеджмента компании направлений коррекции, расширения, а также определения социально-экономической целесообразности ряда компонентов программы. Среди них: расширениевилки заработной платы в зависимости от достижения установленных показателей эффективности; финансирование целевых программ профессионального обучения. Развитию лояльности персонала, HR-бренда компании может способствовать реализация предложений сотрудников о введении корпоративных надбавок за трудовой стаж, предоставление возможности получения беспроцентного потребительского кредита, а также персонифицированная материальная помощь при рождении ребенка в семье сотрудника.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Технология аудита создает информационный тренд для разработки, совершенствования программ развития профессиональной мотивации персонала, повышения эффективности деятельности организации в целом. Эта технология направлена на анализ и оценку соответствия всех аспектов подсистемы мотивации и стимулирования труда. Важно отметить, что технология мотивационного аудита актуальна и эффективна в организации, независимо от сферы ее принадлежности. При этом структура и продолжительность мотивационного аудита могут быть гибкими и изменяемыми в зависимости от стратегии актуального этапа функционирования компании (организации), от социально-экономического контекста реализуемой кадровой политики. Гибкость технологии позволяет рассматривать результаты аудита как в целом по организации, так и по отдельным категориям персонала.

Практическое испытание основных компонентов технологии аудита мотивации, проведенное на базе ИТ-компании, позволило установить реальную картину соотношений мотивационного фона профессиональной активности сотрудников и сложившейся на момент аудиторских действий системы мотивации и стимулирования труда. Как результат — выделены проблемные зоны в системе мотивации: недостатки в структурировании каналов деловой коммуникации; необходимость фокуса в кадровой политике на формировании кадрового резерва управленцев; активизация мероприятий, направленных на построение индивидуальных маршрутов карьерного роста; совершенствование программ материального стимулирования и др.

Несмотря на определенную сложность и трудоемкость проведения, аудит мотивации и системы стимулирования труда позволяет активизировать профессиональную мотивацию сотрудников, делает ее управляемой, что, в свою очередь, призвано способствовать устойчивости организационной лояльности и профессиональной идентичности работников, стабильности бизнес-процессов в компании.

## ЛИТЕРАТУРА

- Абдулбакиев С.И., Адельсеитова Э.Б.* Роль мотивации в процессе управления персоналом // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: Сборник научных трудов, Симферополь, 22 ноября 2018 года / Под общей редакцией М.Н. Стефаненко. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2018. С. 17-21
- Асташов Н.Е.* Экономика, организация и нормирование труда в сельском хозяйстве : учебник для студентов вузов по агроэкономическим специальностям. Воронеж : ВГАУ, 2001.
- Герчиков В.И.* Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО 2009. № 6. С. 103 – 112.
- Доминак В.И.* Возможность реализации мотивов профессиональной деятельности в организации // Психология менеджмента : практикум / под ред. проф. Г.С. Никифорова. СПб.: Речь, 2010. С. 179-183.

*Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы / Сер. «Мастера психологии», СПб.: «Питер», 2000.

*Климов Е.А.* Пути в профессионализм. М.: Флинт, 2003. 320 с.

*Красикова И. И.* Мотивация персонала: подходы к определению сущности и роли в системе управления, обобщающий анализ основных теорий мотивации // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции, Москва, 09–10 апреля 2019 года / Ответственная за выпуск Е.И. Данилина. Москва: ООО "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2019. С. 128-136.

*Маслоу А.* Мотивация и личность / пер. с англ. СПб: Питер, 2010.

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Х.* Основы менеджмента / отв. ред. Л.И.Евченко Москва : Вильямс, 2015.

*Панова Е. А.* Основные характеристики мотивационного аудита // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 26. С. 18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-harakteristiki-motivatsionnogo-audita> (дата обращения: 28.03.2022).

*Родионова Е.А.* Технология аудита системы мотивации и стимулирования на предприятии // Психология менеджмента : психологический практикум / под ред. Г.С. Никифорова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2021. С. 11-118.

Самая весомая мотивация для работников — деньги [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. 2018. 8 февраля. URL: <https://www.hr-director.ru/news/66612-qqn-18-m2-samayavesomaya-motivatsiya-dlyarabotnikov-dengi> (дата обращения: 28.03.2022).

Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. А. А. Грачев, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2021. DOI: 10.38098/conf\_21\_0440

*Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия : учебно-практич. Пособие. 5-е изд. Москва : Дело, 2003.

Управление персоналом: глоссарий : терминологический словарь / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. Самара : Самарский университет, 2012.

*Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б.* Мотивация к работе / пер. с англ. Д. А. Куликова. Москва: Вершина, 2007.

*Чалых С.В.* Мотивация и деятельность. Москва : Лаборатория книги, 2012.

*Шмаков А.Г., Топоркова А.В.* Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала организации // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. № 3. С. 103 – 106.

Vroom V.H., Deci E.L. An overview of work motivation. In: Reading in industrial and organizational psychology. New York, 1972.

Статья поступила в редакцию: 28.06.2022. Статья опубликована: 09.07.2022.

## Приложение 1

### АНКЕТА

#### «Изучение мнения сотрудников компании о применяемых методах стимулирования»

Здравствуйте! Просим Вас ответить на вопросы данной Анкеты. Ваше мнение поможет нам скорректировать принятую в нашей компании систему материального и нематериального стимулирования в зависимости от интересов наших сотрудников.

**Инструкция:** в каждом вопросе выделите в кружок букву с наиболее подходящим для Вас ответом. В вопросах № 8 и № 11 отметьте галочкой подходящий вариант; в вопросе № 12 – просим Вас написать свое мнение.

**1. Укажите, как давно Вы работаете в компании:**

- а) свыше двух лет
- б) свыше года
- в) от 6 месяцев до года
- г) от 2 месяцев до 6 месяцев
- д) до 2 месяцев

**2. Укажите, пожалуйста, Вашу должность:** \_\_\_\_\_

**3. Вы получили достаточно информации о выгодах работы в нашей компании?**

- а) да, своевременно и в полном объеме
- б) да, но не сразу
- в) да, но не в полном объеме
- г) нет

**4. Вы получили достаточно информации о всех льготах и возможностях для сотрудников?**

- а) да, своевременно и в полном объеме
- б) да, но не сразу
- в) да, но не в полном объеме



- г) нет
- д) я ими не интересовался/лась

**5. Насколько Вы довольны льготами, дополнительными выплатами, которые предлагаются всем сотрудникам?**

- а) полностью доволен/льна
- б) доволен/льна
- в) в общем, доволен/льна
- г) недоволен/льна
- д) совсем недоволен/льна

**6. Как Вы оцениваете систему морального (нематериального) стимулирования в компании? (выберите подходящий вариант или напишите свой)**

- а) меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования
- б) моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное
- в) морального стимулирования практически нет, никто не скажет даже «спасибо»

за труд

- г) моральное стимулирование никому не нужно, деньги бы лучше платили
- д) другое \_\_\_\_\_

**7. Считаете ли Вы свою заработную плату достойной?**

- а) да, считаю ее достойной
- б) скорее да, чем нет (хотелось бы больше)
- в) нормальная, мне хватает
- г) скорее нет, чем да (хотелось бы намного больше)
- д) вовсе не считаю свою заработную плату достойной

**8. Оцените, пожалуйста, уровень Вашей удовлетворенности решением в организации ниже перечисленных сторон жизни:**

	полностью доволен	доволен	в целом доволен	недоволен	Совсем недоволен
Страхование жизни					
Заработная плата					
Возможность получения дополнительных выплат					
Возможности для обучения и развития					
Нематериальное стимулирование					
Бытовые условия					

**9. Отзывается ли Ваш руководитель на просьбы и жалобы по поводу условий и оплаты труда? (можно отметить несколько вариантов):**

а) руководитель сразу готов выслушать, ответить на вопросы, войти в положение и в индивидуальном порядке посодействовать решению проблемы сотрудника

б) руководитель готов выслушать предложения, ответить на вопросы, однако, объясняет, что решение вопросов льгот, поощрений и улучшения условий труда зависит не от него

в) руководитель избегает ответов на вопросы, не готов выслушивать предложения, и ситуация никак не меняется

г) затрудняюсь ответить, никогда не задавал/а подобных вопросов

**10. Вам хватает зарплаты на основные нужды?**

а) да, хватает

б) да, только на самое необходимое

в) с трудом

г) нет, не хватает

**11. Отметьте, пожалуйста, важность для Вас перечисленных льгот и компонентов системы стимулирования (отметьте галочкой):**

	Не важно	Желательно	Очень важно
Материальная помощь по случаю свадьбы			
Материальная помощь при рождении ребенка			
Материальная помощь при поступлении ребенка в 1-й класс			
Материальная помощь в случае смерти ближайшего родственника			
Оплата спортивных занятий (бассейн, секции, фитнес)			
Обучение, оплачиваемое за счет компании (тренинги, семинары, курсы)			
Компенсация аренды жилья (при переводе в другой филиал)			
Проведение корпоративных мероприятий и праздников для сотрудников			
Проведение праздников для детей сотрудников			
Оплата полиса доп. медицинского страхования (ДМС)			
Прохождения медицинского осмотра за счет компании			
Предоставление служебного автомобиля			
Оплата корпоративной мобильной связи			
Предоставление служебного мобильного телефона			
Приобретение продукции компании со скидкой			
Новогодние подарки для сотрудников и их детей			
Обеспечение персонала питьевой водой, чаем и кофе			
Компенсация расходов на обеды			
Доставка на работу и с работы транспортом компании			

Полная или частичная оплата путевки в оздоровительные учреждения сотрудникам и их детям			
Оплата курсов по изучению иностранного языка			
Доплата за стаж работы			
Возможность получения беспроцентного кредита от компании			
Расширениевилки зарплат (возможность получение бОльшего заработка при выполнении определенных показателей)			

**12. Какие льготы и условия не были названы в вопросе № 11, но которые, на Ваш взгляд, необходимо внедрить в действующую систему стимулирования в компании? (напишите свое мнение)**

---

---

БЛАГОДАРИМ!

## AUDIT TECHNOLOGY AS AN INFORMATION RESOURCE OF PERSONNEL PROFESSIONAL MOTIVATION DEVELOPMENT PROGRAMS

© 2022 Bela A. Yasko\*; Vladimir O. Pokul\*\*; Anna A. Gurova\*\*\*

*\* Sc. D. (Psychology), Professor of the Department of Public Health and Healthcare FPC and PPS FGBOU KubGMU, Professor of the Department of Personnel Management and Organizational Psychology, Kuban State University  
E-mail: shabela@yandex.ru*

*\*\* Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of World Economy and Management Kuban State University  
E-mail: pokulv@mail.ru*

*\*\*\* Master's Student of the Department of Personnel Management and Organizational Psychology, Kuban State University  
E-mail: hrmanagement1@mail.ru*

The development of technologies of social processes necessitates a flexible approach to stimulating labor, taking into account the peculiarities of the dynamics of employee motivation. In this context, the relevance of the application of the technology of the audit of the motivation and incentive system is considered, the results of which can form an information resource of the personnel development programs of the organization. Audit is defined not only as a method of verification, but also as an applied tool used to obtain objective information about the current state and characteristics of the hierarchy of needs that determine the system of labor motives of employees. According to the audit conducted in a group of employees of an IT company, a number of features characteristic of specialists in this field have been identified. It is shown that the main motives of labor activity for subjects of labor in the field of IT are: professional development and improvement of professional competence; interest in the work performed; complexity and novelty of professional tasks; stable material prosperity, as well as a sense of stability and reliability of the organization. The main factors of demotivation are established. The company's employees attributed to them: lack or slow career growth; insufficient use of the creative potential and professional skills of employees who are subjectively highly valued. It is noted that the reduced indicators of the motive of power among ordinary employees demonstrates to the management the need to intensify work with the personnel reserve in the structure of the company's personnel policy. The generalized conclusion is made: motivation audit can be considered as a source of information resource of programs for the development of professional motivation of personnel, contributing to the stability of organizational loyalty and professional identity of employees, stability of business processes in the company.

*Keywords:* audit; professional motivation; labor motivation; labor stimulation; personnel policy; organization personnel

## REFERENCES

- Abdul'bakiev, S.I., & Adel'seitova, E.B. (2018). Rol' motivacii v processe upravleniya personalom [The role of motivation in the process of personnel management]. *Sovremennyj menedzhment i upravlenie: tendencii i perspektivy razvitiya: sbornik nauchnyh trudov [Modern management and management: trends and development prospects: Collection of scientific papers]*. M.N. Stefanenko (Ed.). pp. (17 – 21). Simferopol': Krymskij federal'nyj universitet im. V. I. Vernad'skogo. (In Russian).
- Astashov, N.E. (2001). *Ekonomika, organizaciya i normirovanie truda v sel'skom hozyajstve : uchebnik dlya studentov vuzov po agroekonomicheskim special'nostyam [Economics, organization and regulation of labor in agriculture: a textbook for university students in agro-economic specialties]*. Voronezh : VGU. (In Russian).
- Gerchikov, V.I. (2009). Motivaciya i stimulirovanie truda v sovremennyh usloviyah [Motivation and stimulation of labor in modern conditions]. *EKO [ECO]*, 6. 103 – 112.

- Dominyak, V.I. (2010). *Vozmozhnost' realizacii motivov professional'noj deyatel'nosti v organizacii* [Possibility of realization of motives of professional activity in the organization]. *Psihologiya menedzhmenta : praktikum* [Psychology of management: workshop]. G.S. Nikiforova (Ed.). pp. 179-183. Saint. Petersburg.: Rech'. (In Russian).
- Il'in, E.P. (2000). *Motivaciya i motivy* [Motivation and motives]. Saint. Petersburg: «Piter». (In Russian).
- Klimov, E.A. (2003). *Puti v professionalism* [Pathways to professionalism]. Moscow: Flint. (In Russian).
- Krasikova, I.I. (2019). *Motivaciya personala: podhody k opredeleniyu sshchnosti i roli v sisteme upravleniya, obobshchayushchij analiz osnovnyh teorij motivacii* [Personnel motivation: approaches to determining the essence and role in the management system, a generalized analysis of the main theories of motivation]. Proceedings from Modern research on human resource management problems: *IV Mezhdunarodnaja nauchno-prakticheskaja konferencija, Moskva, 09–10 aprelya 2019 goda* [IV international scientific and practical conference]. E.I. Danilina (Ed.). pp. 128-136. Moscow: ООО "EDELWEISS" (In Russian).
- Maslou, A. (2010). *Motivaciya i lichnost'* [Motivation and personality]. Saint. Petersburg: Piter. (In Russian).
- Meskon, M.X., Al'bert, M., & Heduori, H. (2015). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. L.I. Evenko (Ed.). Moscow: Vil'yams. (In Russian).
- Panova, E.A. (2011). *Osnovnye harakteristiki motivacionnogo audita* [Main characteristics of motivational audit]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik* [Public administration. Electronic messenger]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-harakteristiki-motivatsionnogo-audita> (Accessed: 28.03.2022). (In Russian).
- Rodionova, E.A. (2021). *Tekhnologiya audita sistemy motivacii i stimulirovaniya na predpriyatii* [Audit technology of the system of motivation and incentives at the enterprise]. *Psihologiya menedzhmenta: psihologicheskij praktikum* [Psychology of management: psychological workshop]. G.S. Nikiforova (Ed.). (2d ed.). 111-118. Moscowa: Prospekt. (In Russian).
- Samaya vesomaya motivaciya dlya rabotnikov — den'gi [The biggest motivation for employees is money] (2018). *Direktor po personalu* [HR Director]. URL: <https://www.hr-director.ru/news/66612-qqn-18-m2-samayavesomaya-motivatsiya-dlyarabotnikov-dengi> (Accessed 28.03.2022). (In Russian).
- Grachev, A. A., ZHuravlev, A. L., & Zankovskij, A. N. (Eds.) (2021). *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya psihologii truda i organizacionnoj psihologii* [Current state

*and prospects for the development of labor psychology and organizational psychology*]. Moscow: Institut psihologii RAN Publ., DOI: 10.38098/conf\_21\_0440 (In Russian).

Travin, V.V., & Dyatlov, V.A. (2003). *Menedzhment personala predpriyatiya: uchebno-praktich. posobie* [Enterprise personnel management: educational and practical. Benefit]. (5d ed.). Moscow: Delo. (In Russian).

Sorochajkin, A.N., & Ermolina, L.V. (Ed.). (2012). *Upravlenie personalom : glossarij : terminologicheskij slovar'* [HR management: glossary: terminological dictionary]. Samara : Samarskij universitet. (In Russian).

Hercberg, F., Mosner, B., & Bloh Sniderman, B. (2007). *Motivaciya k rabote* [Motivation to work]. (D. A. Kulikov. Trans.). Moscow: Vershina. (In Russian).

CHalyh, S.V. (2012). *Motivaciya i deyatel'nost'* [Motivation and activity]. Moscow: Laboratoriya knigi. (In Russian).

SHmakov, A.G., & Toporkova, A.V. (2013). Motivaciya trudovoj deyatel'nosti kak faktor upravlyayushchego vozdejstviya na rezul'tat truda personala organizacii [Motivation of labor activity as a factor of controlling influence on the result of labor of the organization's personnel]. *Vestnik CHelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University]. 3. 103 – 106. (In Russian).

Vroom, V.H., Deci, E.L. (1972). An overview or work motivation. In: Reading in industrial and organizational psychology. New York.

The article was received: 28.06.2022. Published online: 09.07.2022

Библиографическая ссылка на статью:

Ясько Б.А., Покуль В.О., Гурова А.А. Технология аудита как информационный ресурс программ развития профессиональной мотивации персонала // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2022. Т. 7. № 2. С. 182 - 203. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2022\_23\_2\_008

Jasko, B.A., Pokul, V.O., Gurova, A.A. (2022). Tehnologija audita kak informacionnyj resurs programm razvitija professional'noj motivacii personala Audit technology as an information resource of personnel professional motivation development programs]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 7 (2), 182 - 203. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2022\_23\_2\_008

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document793.pdf>