

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №2, Том 12 / 2020, No 2, Vol 12 <https://esj.today/issue-2-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/96ECVN220.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Рынгач О.Л., Чуланова О.Л. Факторы и риски мотивации трудовой деятельности персонала организаций // Вестник Евразийской науки, 2020 №2, <https://esj.today/PDF/96ECVN220.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Ryngach O.L., Chulanova O.L. (2020). Factors and risks of motivation of labor activity of personnel of organizations. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 2(12). Available at: <https://esj.today/PDF/96ECVN220.pdf> (in Russian)

УДК 331.101.3

ГРНТИ 331.108.5

**Рынгач Ольга Леонидовна**

ООО «Газпром трансгаз Сургут», Сургут, Россия  
Экономист I категории ООТиЗ

БУ ВО ХМАО – Югры «Сургутский государственный университет», Сургут, Россия  
Аспирант 4 курса направленности «Экономика и управление народным хозяйством»  
E-mail: RyngachOL@mail.ru

**Чуланова Оксана Леонидовна<sup>1</sup>**

БУ ВО ХМАО – Югры «Сургутский государственный университет», Сургут, Россия  
Профессор кафедры «Государственного и муниципального управления и управления персоналом»  
Доктор экономических наук, доцент  
E-mail: chol9207@mail.ru

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=535996](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=535996)

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=57200229000>

## **Факторы и риски мотивации трудовой деятельности персонала организаций**

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные отраслевые тенденции проявления рисков мотивации, которые среди прочего могут брать свое начало в деятельности руководителей. Возрастная структура персонала сказывается на общей эффективности и деятельности компаний, становится очевидной кадровая политика, ориентированная на «миллениалов». Отождествление мотивации только с материальным вознаграждением представляется распространенной ошибкой кадровой политики. В связи с чем одной из ключевых компетенций управленцев в отраслевых особенностях становится способность к мотивации персонала. Своевременно проведенный мониторинг и внедрение инновационных методов мотивации для сотрудников организации своевременно исключит кадровые риски мотивации, а именно, уход ключевых работников компании. В статье представлен анализ базовых теорий мотивации и результаты исследований материальных и нематериальных факторов мотивации. В статье представлены результаты исследования применения инновационных методов мотивации в организациях. В рамках исследования, проведенного в декабре 2019 года был проведен опрос в целях изучения влияния мотивации на персонал и выявления отношения сотрудников к использованию руководителем инновационных методов

<sup>1</sup> <https://www.chulanova.com>.

мотивации (опрошено 180 человек посредством Google Формы). В опросе приняли участие сотрудники различных организаций ХМАО – Югры.

В основу авторского исследования кадровых рисков мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации легла концепция и классификация кадровых рисков Митрофановой А.Е.

В статье сделан акцент на то, что неправильные решения, некомпетентность, неорганизованность, непонимание специфики деятельности компании и т.п. действия руководящего состава всех рангов повышает уровень кадровых рисков компании. Поэтому снижение управленческих рисков нужно начинать с подбора, подготовки компетентных специалистов и совершенствования управления их деятельностью. Эффективная мотивация сотрудников проявляется в повышении их работоспособности и качестве работы. В определенной степени это зависит от самих сотрудников, но в первую очередь на это влияют сами руководители. В статье отмечено, что отраслевые особенности нефтегазового сектора определяют способность мотивировать как самую значительную и требовательную компетенцию руководителей, представляющую собой умение руководить людьми, мотивировать их, общаться с ними и разрешать трудовые конфликты, а также способность контролировать собственные чувства и чувства других людей или влиять на эти чувства главным образом для самомотивации и мотивации персонала.

В статье представлены авторские рекомендации по минимизации кадровых рисков мотивации для оптимизации работы персонала организации. Авторами предложено дополнить идентифицированный перечень рисков мотивации и стимулирования риском необъективных показателей премирования и риском некомпетентности руководителя в мотивации трудовой деятельности персонала. И с целью качественного расчета премии работникам предлагаем внедрить разработанный авторами расчетно-аналитический модуль, который позволит исключить ошибки при вводе данных и минимизировать трудозатраты руководителей организации в части визирования, согласования и утверждения расчетов, а также обеспечит хранение, учет и анализ информации, внесенной в модуль.

**Ключевые слова:** кадровые риски; инновационные технологии мотивации; эффективная мотивация; компетенции руководителей; риски мотивации

## Введение

Устойчивое развитие компаний в настоящее время предполагает, в том числе, использование эффективной системы мотивации персонала как одного из важных элементов управления персоналом. Мотивация предполагает рост производительности труда за счет материальных и нематериальных стимулов, предоставляемых работникам руководством компании. Поэтому формирование эффективного мотивационного механизма для сотрудников, который позволит достичь основных целей компании в бизнесе, прежде всего роста прибыли, становится важной задачей руководства.

Главным элементом функционирования любой компании являются ее сотрудники. Конечный результат деятельности, достижение организационных целей, задач и планов во многом зависит от уровня и эффективности использования человеческих ресурсов. Кроме того, в новой цифровой экономике квалифицированный работник, обладающий знаниями, талантом, компетенциями, а также высокой мотивацией, становится базовой организационной единицей. Даже если у сотрудника есть отличные способности, но ему не хватает мотивации, он не использует максимально свои способности. Соответственно, недостаточная мотивация приносит неудовлетворительные результаты, слишком высокая мотивация может также привести к разрушению человеческой деятельности. Так можно наблюдать проявление рисков мотивации и стимулирования компаний.

Цель нашего исследования – идентификация факторов и рисков мотивации трудовой деятельности персонала организации.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические подходы и концепции различных авторов по вопросу кадровых рисков и факторов, и рисков мотивации трудовой деятельности персонала организации.
2. Провести исследование влияния мотивации на персонал и выявления отношения сотрудников к использованию руководителем инновационных методов мотивации.
3. Дополнить известную классификацию кадровых рисков Митрофановой А.Е. авторскими рисками мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

### **Методы и материалы**

Основными методами исследования были анкетный опрос; контент-анализ; методы статистического анализа. Опрос проводился в соответствии с требованиями этики научных исследований.

В рамках исследования, проведенного в декабре 2019 года был проведен опрос в целях изучения влияния мотивации на персонал и выявления отношения сотрудников к использованию руководителем инновационных методов мотивации (опрошено 180 человек посредством Google Формы). В опросе приняли участие сотрудники различных организаций ХМАО – Югры.

В основу нашего исследования кадровых рисков мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации легла концепция и классификация кадровых рисков Митрофановой А.Е. [1–3].

### **Результаты и обсуждение**

#### **Анализ базовых теорий мотивации и результаты исследований материальных и нематериальных факторов мотивации**

Мотивация – это внутреннее состояние (излишек или недостаток), которое побуждает человека к действию (бездействию). Проблемам мотивации персонала уделали внимание известные зарубежные и российские ученые. В таблице 1 представлены базовые теории мотивации (суть теории и упущения).

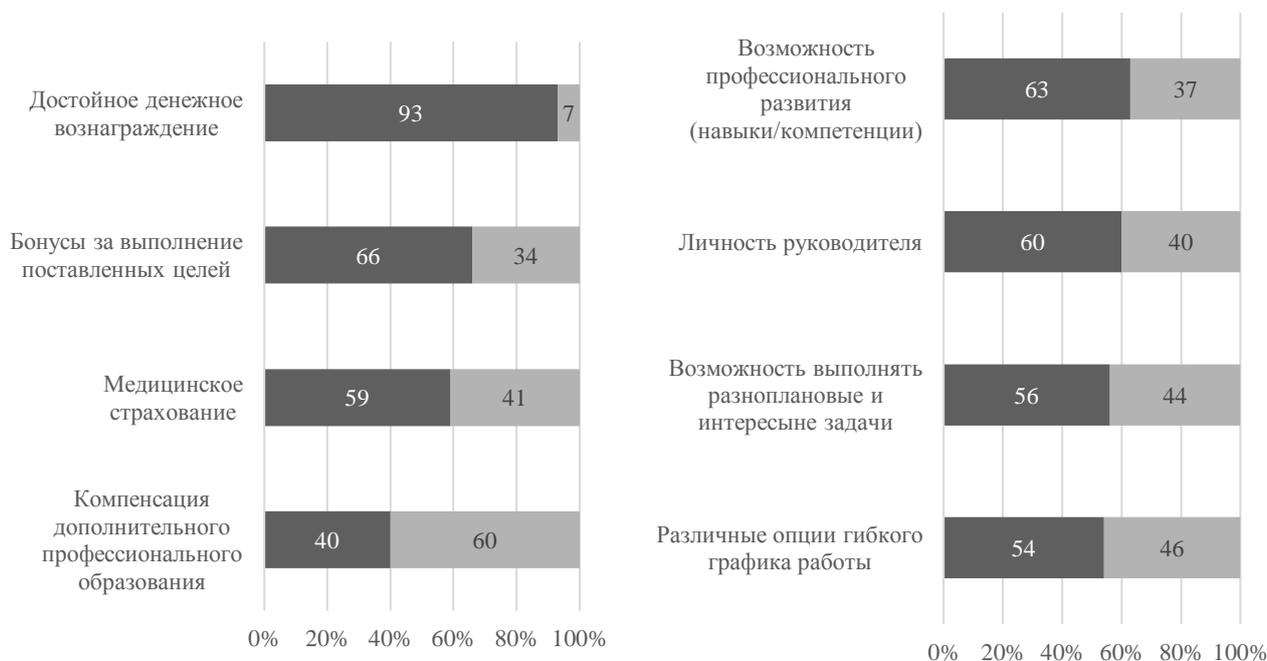
Таблица 1

Базовые теории мотивации персонала

Теория мотивации	Суть теории	Упущения в теории
Классическая теория Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Форд [4]	Высокая мотивация за счет нормирования и организации труда, формирования единых условий мотивации, сдельной заработной платы.	Преобладает материальное стимулирование. Не учитывается внутренняя мотивация сотрудников.
Теория А. Маслоу [5]	Главный побудительный мотив – это стремление к удовлетворению потребностей, представленных в виде иерархии: физиологические, потребность в безопасности, социальные потребности, потребность в уважении и в саморазвитии.	Отсутствие взаимозаменяемости и возможности компенсаций одних потребностей другими.
Двухфакторная теория Ф. Герцберга [6]	Все факторы, которые оказывают влияние на деятельность человека в производственных ситуациях, распределены на гигиенические и мотивирующие.	Понятия «удовлетворение» и «мотивация» рассматриваются как синонимы. Нет обоснования уровня оптимального удовлетворения потребностей работника.
Теория Х и теория Y Д. МакГрегора [6]	Теория Х: основной мотив для инертного сотрудника – контроль, давление и угроза наказания. Теория Y – Ограничение свободы и возможностей самореализации демотивирует сотрудника и настраивает на противостояние целям организации.	Высокая степень абстракции, отсутствует анализ генезиса мотивов работника во времени.
Трехфакторная модель Д. МакКлелланда [7]	Мотивирующие факторы: достижение, соучастие, доминирование имеют разную степень проявления.	Отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей. Отсутствие анализа генезиса мотивов во времени.
Типологическая модель В. Гречикова [8]	Тип мотивации определяется исходя из специального теста «Мотуре»: инструментальная, профессиональная, патриотическая, хозяйская, люмпинизированная. Возможность определить форму стимулирования в зависимости от типа мотивации: негативные, денежные, натуральные, моральные, организационные, патернализм, участие в совпадении и управлении.	Отсутствие компенсационной модели. Не исследовалась проблема, когда компания вынуждена использовать на рабочем месте персонал с несоответствующим типом мотивации.
Система сбалансированных показателей Х. Рамперсада [9]	Внутренняя мотивация способна обеспечить больший уровень заинтересованности персонала. Индивидуальная сбалансированная система показателей включает группы элементов: внутренние, внешние, финансовые, знание и обучение.	Трудность совмещения системы показателей работника с системой показателей работы организации в целом.

Все вышеперечисленные теории помогают руководителям компаний лучше понимать поведение своих сотрудников и позволяют разрабатывать собственные мотивационные подходы. Однако, нет универсального руководства для мотивации, поскольку каждый из сотрудников индивидуален, уникален и подход к его личной трудовой мотивации. То, что мотивирует одного работника на выполнение работы, может оставить другого совершенно равнодушным [9]. Поэтому менеджерам необходимо общаться с сотрудниками, знакомиться с их интересами и потребностями и мотивировать их в соответствии со своей шкалой ценностей.

Проведенное в 2018 году компанией Naus социологическое исследование показало, что 93 % опрошенных считают главным материальным фактором мотивации достойное денежное вознаграждение, а 66 % – бонусы за выполнение поставленных целей (рисунок 1).



**Рисунок 1. Материальные и нематериальные факторы мотивации<sup>2</sup>**

Среди нематериальных факторов основными являются возможность профессионального развития (63 %), личность руководителя (60 %) и возможность выполнять разноплановые и интересные задачи (56 %).

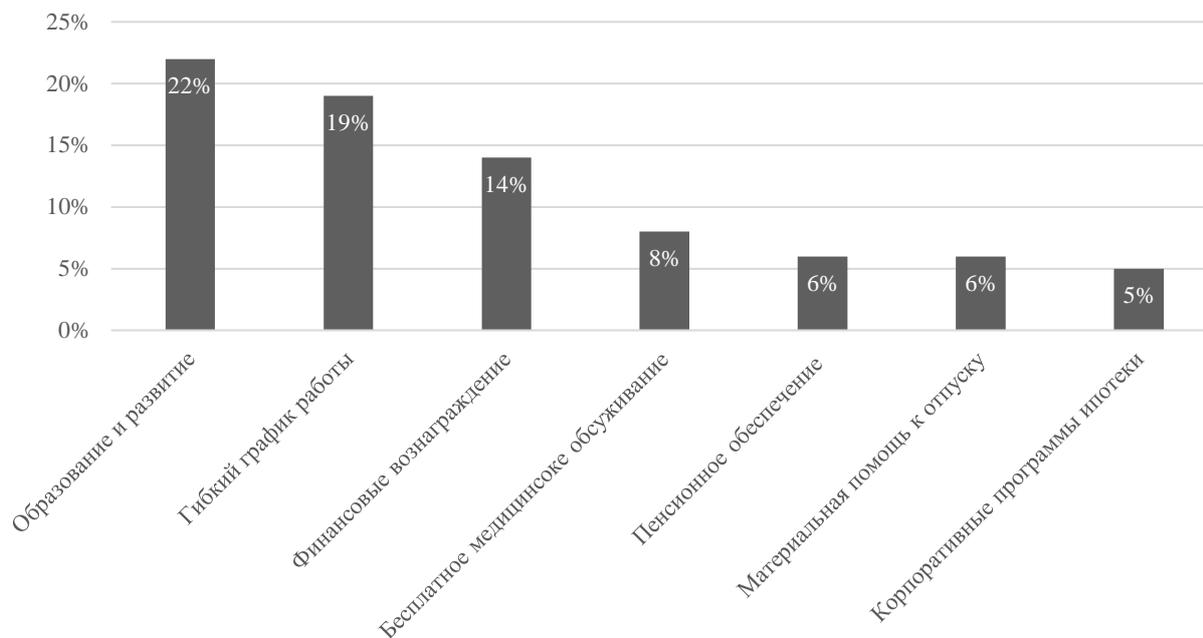
Обращает на себя внимание возраст респондентов указанного исследования. 58 % участвующий в опросе – сотрудники в возрасте от 30 до 45 лет, представители так называемого поколения X. Кадровая статистика нефтегазовых компаний подтверждает, что более 50 % численности занятых в сфере – это персонал в возрасте от 25 до 45 лет. Ценности поколения X – трудоголизм, индивидуализм, способность к конкуренции, стремление к профессиональному росту, экономичность и прагматизм.

С другой стороны, в ближайшее время большую часть активного трудового населения будут составлять так называемые «миллениалы». Особые характеристики миллениалов – такие как их амбиции и желание продолжать учиться и быстро продвигаться вверх по карьерной лестнице требуют целенаправленной реакции со стороны работодателей. Миллениалы хотят гибкого подхода к работе, но очень регулярной обратной связи и поощрения. Они хотят чувствовать, что их работа стоит того и что их усилия получают признание.

В этой связи интересным представляется исследование, проведенное компанией PricewaterhouseCoopers под названием «Миллениалы на работе: изменение формы рабочего места». 22 % респондентов утверждают, что образование и развитие – это те преимущества, которые они больше всего ценят от работодателя. За ним следует гибкий график работы – 19 %, а финансовое вознаграждение находится только на третьем месте – 14 %<sup>3</sup> (рисунок 2).

<sup>2</sup> Исследование Hays: результаты исследования мотивации и удовлетворенности работой профессионалов в России – Motivation&Job Satisfaction Report [Электронный ресурс] // HR-elearning – современные тренды управления персоналом: [сайт]. [2018]. URL: <http://hr-elearning.ru/issledovanie-hays-rezultaty-issledovaniya-motivacii-2018/> (дата обращения: 05.05.2020).

<sup>3</sup> PricewaterhouseCoopers (PwC). Millennials at work Reshaping the workplace [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf> (дата обращение: 06.05.2020).



**Рисунок 2.** Какие три преимущества вы бы больше всего оценили от работодателя? – % рейтинга каждая 1 место<sup>4</sup>

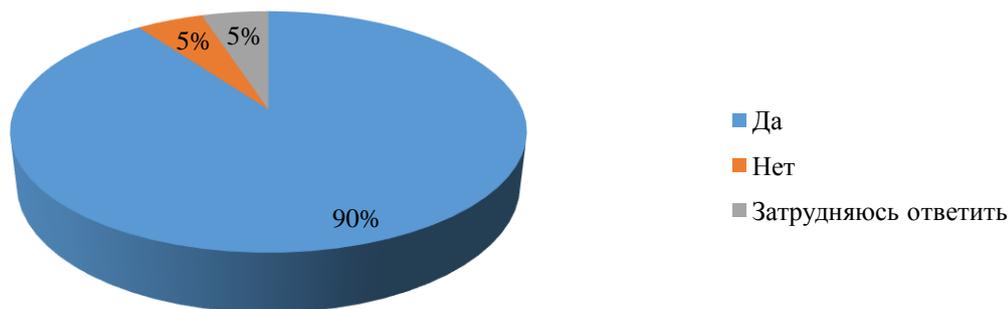
Учитывая, что возрастная структура персонала сказывается на общей эффективности и деятельности компаний, ориентация на «миллениалов» в кадровой политике становится очевидной. В связи с чем, отождествление мотивации только с материальным вознаграждением становится распространенной ошибкой кадровой политики. Даже если финансовое вознаграждение имеет важное значение, практика показывает, что относительно высокая зарплата не является гарантией интенсивной и качественной работы. Кроме того, мотивация, основанная исключительно на деньгах, может привести к необходимости вкладывать все больше и больше средств в достижение одного и того же мотивационного эффекта.

#### **Результаты авторского исследования изучения влияния мотивации на персонал и выявления отношения сотрудников к использованию руководителем инновационных методов мотивации**

В рамках исследования, проведенного в декабре 2019 года на территории ХМАО – Югры был проведен опрос в целях изучения влияния мотивации на персонал и выявления отношения сотрудников к использованию руководителем инновационных методов мотивации (опрошено 180 человек посредством Google Формы). Представим отдельные результаты данного исследования.

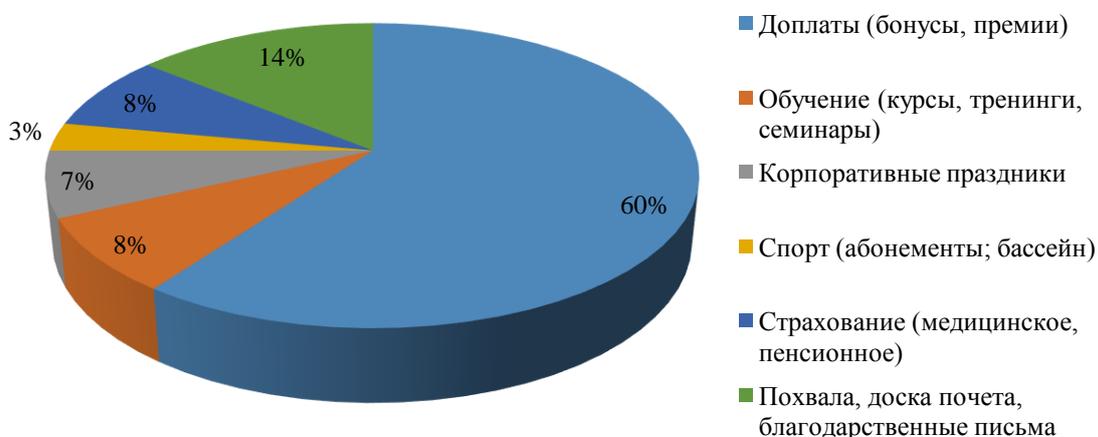
Согласно результатам исследования (рис. 3), можно с уверенностью утверждать, что мотивация имеет большое влияние на работоспособность персонала в организации. Очень важно внедрять инновационные методы мотивации для повышения производительности и эффективности труда персонала.

<sup>4</sup> PricewaterhouseCoopers (PwC). Millennials at work Reshaping the workplace [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf> (дата обращения: 06.05.2020).



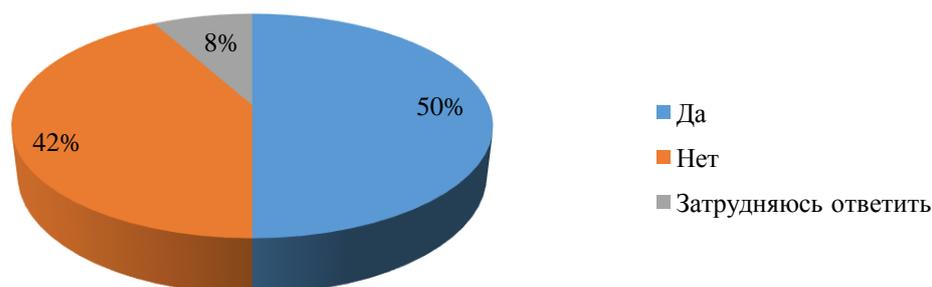
**Рисунок 3.** Считают ли сотрудники, что мотивация способствует повышению их трудовой активности и всего коллектива в целом (составлено авторами)

На сегодняшний день, самым распространенным методом мотивации являются (рис. 4) различного рода доплаты (бонусы, премии). Следующим по частоте применения методом мотивации по итогам проведенного исследования являются похвала работника, размещение фотографии на доске почета, благодарственные письма (14 %), обучение и страхование (по 8 %). Далее – корпоративные праздники (7 %) и организация спортивно-массовых мероприятий (3 %).



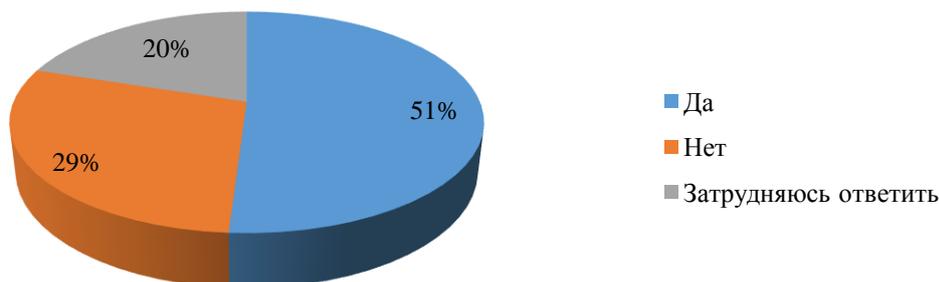
**Рисунок 4.** Традиционные методы мотивации, которые использует руководитель сотрудников (составлено авторами)

На вопрос: «Устраивает ли сотрудников применяемые методы мотивации?», 50 % опрошиваемых ответили, что удовлетворяют, 42 % указали, что это не так, и лишь 8 % не смогли точно ответить на поставленный вопрос (рис. 5). Это говорит о том, что руководителям организаций необходимо задуматься о внедрении инновационных методов мотивации.



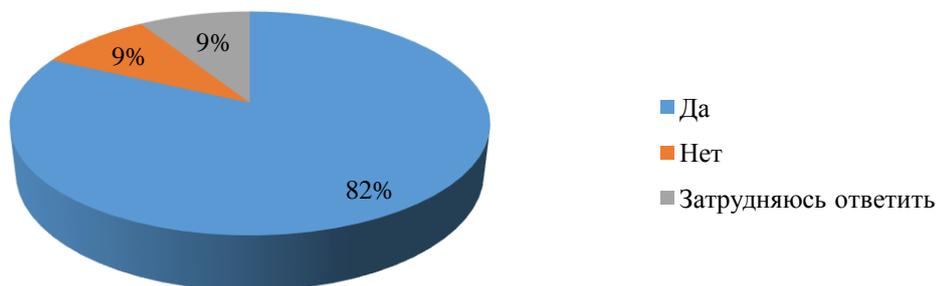
**Рисунок 5.** Устраивает ли сотрудников то, какие методы мотивации использует их работодатель (составлено авторами)

На основе данных исследования можно утверждать, что большинство сотрудников считают эффективными существующие методы мотивации в организациях, 29 % ответили, что применяемые методы мотивации не эффективны и 20 % затруднились с ответом (рис. 6).



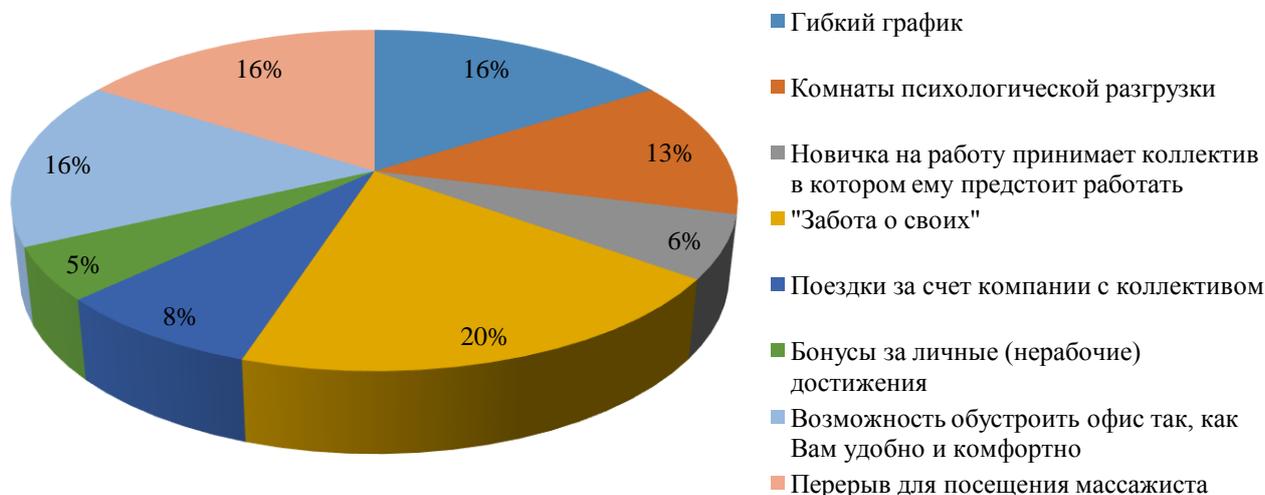
**Рисунок 6.** Мотивируют ли сотрудников методы, которые использует их работодатель (составлено авторами)

Согласно данным, представленным на рисунке 7, большинство сотрудников открыты для нововведений в области мотивации. Данная тенденция для компаний является благоприятной.



**Рисунок 7.** Желают ли сотрудники, чтобы их работодатель использовал инновационные методы мотивации (составлено авторами)

Среди прочих можно выделить три наиболее приоритетных инновационных методов мотивации для персонала (рис. 8). Также, можно предположить, что данные методы «приживутся» в компании и положительно повлияют как на работу персонала, так и на работу организации в целом.



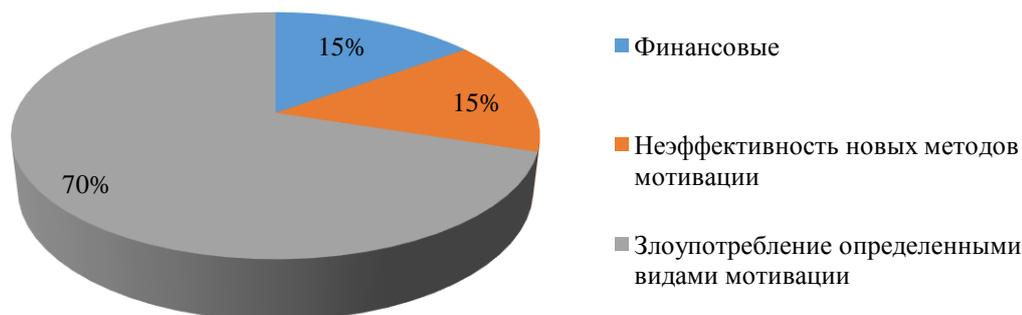
**Рисунок 8.** Наиболее приоритетные инновационные методы мотивации для сотрудников (составлено авторами)

Благодаря результатам опроса (рис. 9), можно сделать вывод о методах мотивации, которые не стоит внедрять на предприятиях.



**Рисунок 9.** Наименее приоритетные инновационные методы мотивации для сотрудников по мнению респондентов (составлено авторами)

На вопрос о том какие риски могут возникнуть, если внедрить инновационные методы мотивации, 70 % ответили, что это злоупотребление определенными методами (рис. 10). Для того, чтобы минимизировать данный риск руководителю и группе HR-специалистов стоит заранее придумать различные мероприятия и инструменты контроля.



**Рисунок 10.** Наиболее вероятные риски, которые могут возникнуть при внедрении новых методов мотивации (составлено авторами)

Итак, на основе анализа проведенного исследования можно сделать вывод, что традиционные методы мотивации становятся все менее эффективными, подтвердилась. Также, благодаря проведенному анализу выяснилось, что большинство работающих сотрудников положительно относятся к внедрению инновационных методов мотивации. Поэтому компаниям, для повышения её производительности необходимо внедрять иные способы побуждения персонала к труду. Но при этом, необходимо мониторить реакцию сотрудников на вновь внедренные методы мотивации, чтобы избежать рисков ухода из компании ключевых специалистов.

### Анализ рисков мотивации трудовой деятельности

С точки зрения эффективной мотивации менеджерам компаний важно знать основные мотивационные факторы, влияющие на сотрудников, и уметь использовать их в интересах

организации. Стоит учитывать, что влияние на мотивацию сотрудников, их рабочую нагрузку и достигнутые результаты оказывает мотивация и со стороны руководства, индивидуальные качества и личное отношение к работе непосредственного руководителя. Соответственно ошибки в назначении на руководящую должность по протекционистским основаниями, на сегодняшний день, приводят к тому, что ни сам менеджер, ни его подчиненные не могут работать эффективно.

Неправильные решения, некомпетентность, неорганизованность, непонимание специфики деятельности компании и т. п. действия руководящего состава всех рангов повышает уровень кадровых рисков компании. Поэтому снижение управленческих рисков нужно начинать с подбора, подготовки компетентных специалистов и совершенствования управления их деятельностью. То есть применять компетентностный подход [10–14] – универсальный подход к оценке в любой области человеческой деятельности.

Отсутствие знаний, опыта и умений в какой-то области деятельности является показателем уровня риска, который вносит новый руководитель в деятельность организации. И, если риски мотивации нередко берут свое начало и в деятельности менеджеров, то их разновидности, идентифицированные А.Е. Митрофановой [1–3], предлагаем дополнить риском некомпетентности руководителя в мотивации трудовой деятельности персонала.

К наиболее частым проявлениям этого вида риска можно отнести:

1. Замена мотивации манипуляцией. Серьезная этическая проблема, приводящая к нарушению межличностных отношений, а следовательно, и к ухудшению общей атмосферы на рабочем месте. Манипулирование часто осуществляется через коммуникацию, сосредоточенную в основном на эмоциональных призывах и таких приемах как фильтрация, сокрытие и (или) искажение информации, перегруженность информацией, «неформальные» договоренности, изоляция неудобных сотрудников, возложение на них вины за ошибки, поддержка соперничества между сотрудниками.

2. Противоречие между действиями и словами. Несогласие между провозглашенными принципами организации и реальным поведением руководителей негативно сказывается на мотивации сотрудников. Точно так же конфликты между целями организации и фактической мотивацией сотрудников, имеют демотивирующий эффект.

3. Сокрытие важных фактов и распространение недостоверной информации, и сокрытие важных фактов. Утрата доверия к руководителю и организации из-за недобросовестной и неполной информации приводит к снижению или даже потере трудовой мотивации.

4. Небрежность обратной связи. Отсутствие обратной связи вызывает у сотрудника ощущение, что ни организация, ни руководитель не заинтересованы в его работе, что приводит к значительному снижению его мотивации.

5. Постановка неясных или часто меняющихся целей. Общие, неопределенные и постоянно меняющиеся требования вызывают у работников спекуляции, недоумение и недоверие к своему работодателю.

6. Недостаточное использование и дальнейшее развитие трудовых способностей работников. Неясные задачи, рутинная и нетребовательная работа, не позволяющая доказать компетентность и дальнейшее развитие трудовых способностей сотрудников, оказывают неблагоприятное влияние на трудовую мотивацию.

7. Введение бесполезных правил работы и ограничений. Это касается в основном правил и директив, препятствующих самостоятельной работе сотрудников и загружающих их ненужным администрированием.

8. Несправедливая оценка. Сотрудники с чувством несправедливой оценки своей работы воспринимают это состояние как свою недооценку, что обычно приводит к снижению их мотивации и усилий.

9. Оценка работы сотрудника сосредоточена в основном только на критике его неудач. Ориентироваться только на критику сотрудника и не учитывать достигнутые им результаты – распространенная ошибка руководителей, оказывающая сильное демотивирующее воздействие на сотрудников.

К идентифицированным А.Е. Митрофановой [15] рискам, а также к предлагаемому нами риску некомпетентности руководителей в мотивации трудовой деятельности персонала предлагаем добавить и риск необъективных показателей премирования, который возникает в процессе стимулирования труда работников из-за нарушения принципов мотивации.

Все вышеперечисленные проявления действуют не изолированно, а взаимно накладываются и дополняют друг друга. Даже если большинство людей имеют высокий уровень самомотивации, менеджерам необходимо знать свои ценности и эффективно мотивировать их на достижение высокого уровня производительности труда.

В качестве одного из инструментов совершенствования механизма управления рисками мотивации и стимулирования труда работников организации возможно применить автоматизированное решение «Расчетно-аналитический модуль управления кадровыми рисками». Данный модуль позволит минимизировать трудозатраты руководителей организации в части ручного ввода данных, качественного и своевременного заполнения информации.

#### **Рекомендации по минимизации кадровых рисков мотивации для оптимизации работы персонала организации**

1. Интегрируя и развивая подходы А.Е. Митрофановой, мы предлагаем дополнить идентифицированный перечень рисков мотивации и стимулирования риском необъективных показателей премирования и риском некомпетентности руководителя в мотивации трудовой деятельности персонала.

2. С целью качественного расчета премии работникам предлагаем внедрить разработанный авторами расчетно-аналитический модуль, который позволит исключить ошибки при вводе данных и минимизировать трудозатраты руководителей организации в части визирования, согласования и утверждения расчетов, а также обеспечит хранение, учет и анализ информации, внесенной в модуль. Описание модуля будет представлено в последующих публикациях.

#### **Заключение**

Эффективная мотивация сотрудников проявляется в повышении их работоспособности и качестве работы. В определенной степени это зависит от самих сотрудников, но в первую очередь на это влияют сами руководители. Отраслевые особенности нефтегазового сектора определяют способность мотивировать персонал как самую значительную и требовательную компетенцию руководителей [15], представляющую собой умение руководить людьми, мотивировать их, общаться с ними и разрешать трудовые конфликты, а также способность контролировать собственные чувства и чувства других людей или влиять на эти чувства главным образом для самомотивации и мотивации персонала. В нашем исследовании идентифицированы дополнительные риски мотивации и стимулирования трудовой

деятельности персонала. Учитывая важность данного направления работы с персоналом, у руководителей будет возможность артикулировать свое внимание на данные риски и минимизировать их.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 1 (14). С. 85.
2. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации // диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Государственный университет управления. Москва, 2013.
3. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Компетентность. 2013. № 3 (104). С. 40–45.
4. Гуца П.В., Константинов С.А. Научные положения Ф. Тейлора и их влияние на развитие систем материального стимулирования труда // Проблемы экономики. 2010. №1 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnye-polozheniya-f-teylora-i-ih-vliyanie-na-razvitie-sistem-materialnogo-stimulirovaniya-truda>.
5. Худякова П.В., Аршанская О.В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №1–2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-predstavleniya-o-sisteme-motivatsii-truda>.
6. Пьянкова Л.А. Проблема мотивации труда персонала // Вестник СибГИУ. 2020. №1 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-motivatsii-truda-personala>.
7. Бияк Л.Л. О современности классических теорий мотивации для анализа практик мотивационного менеджмента // Московский экономический журнал. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sovremennosti-klassicheskikh-teoriy-motivatsii-dlya-analiza-praktik-motivatsionnogo-menedzhmenta>.
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 482 с.
9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
10. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / О.Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 292 с.
11. Чуланова О.Л. Обучение персонала на основе компетентностного подхода: задачи, проблемы, методические аспекты / О.Л. Чуланова // Журнал исследований по управлению. 2016. Т. 2. №. 5. С. 3–3. DOI: 10.12737/20693.
12. Чуланова О.Л. Исследование включенности компетентностного подхода как основы формирования качества рабочей силы в систему управления персоналом ООО «Газпром переработка» / Г.Х. Кучеренко, О.Л. Чуланова // Уровень жизни населения регионов России. 2016. Т. 3. №. 4. С. 106–118. DOI: 10.12737/17686.

13. Чуланова О.Л. Разработка и реализация программы совершенствования качества рабочей силы на основе оптимизации внедрения компетентного подхода в систему управления персоналом ООО «Газпром переработка» / Г.Х. Кучеренко, О.Л. Чуланова // Уровень жизни населения регионов России. 2016. Т. 3. №. 4. С. 119–128. DOI: 10.12737/17687.
14. Чуланова О.Л. Кадровые риски при внедрении компетентного подхода в управление персоналом организаций: классификация, идентификация, минимизация / Н.С. Борисенко, О.Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4. №. 5. С. 30–34. DOI: 10.12737/14954.
15. Митрофанова А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации // Вестник университета. 2013. № 7. С. 228–232.
16. Chulanova, O.L., Rynkach O.L., Vinichenko, M.V., Kaurova, O.V., Demchenko M.V., Demchenko T.S. (2018). Increase Of Staff Loyalty By Improving The Motivation (Stimulation) System In Enterprises Oil And Gas Complex Of The Khanty-Mansiy Autonomous District-Ugra. Modern Journal of Language Teaching Methods, 8(8), 303–314. <http://mjltm.org/article-1-109-en.pdf>.

**Ryngach Olga Leonidovna**

ООО «Gazprom transgaz Surgut», Surgut, Russia  
Surgut state university, Surgut, Russia  
E-mail: RyngachOL@mail.ru

**Chulanova Oksana Leonidovna**

Surgut state university, Surgut, Russia  
E-mail: chol9207@mail.ru

## **Factors and risks of motivation of labor activity of personnel of organizations**

**Abstract.** The article discusses modern industry trends in the manifestation of risks of motivation, which, among other things, can originate in the activities of managers. The age structure of the personnel affects the overall efficiency and activities of companies; a personnel policy focused on the millennials becomes apparent. Identification of motivation only with material reward seems to be a common mistake in personnel policy. In this connection, one of the key competencies of managers in industry-specific features is the ability to motivate staff. Timely monitoring and implementation of innovative methods of motivation for employees of the organization in a timely manner will eliminate the personnel risks of motivation, namely, the departure of key employees of the company. The article presents the results of a study on the use of innovative methods of motivation in organizations.

The article emphasizes that the wrong decisions, incompetence, disorganization, lack of understanding of the specifics of the company, etc. actions of the management team of all ranks increases the level of personnel risks of the company. Therefore, the reduction of managerial risks must begin with the selection, training of competent specialists and improving the management of their activities. Effective motivation of employees is manifested in improving their performance and quality of work. To a certain extent, this depends on the employees themselves, but first of all, the managers themselves influence it. The article notes that the industry specifics of the oil and gas sector determine the ability to motivate as the most significant and demanding competence of managers, which is the ability to manage people, motivate them, communicate with them and resolve labor conflicts, as well as the ability to control other people's own feelings and feelings or influence these feelings are mainly for self-motivation and staff motivation.

**Keywords:** personnel risks; innovative technologies of motivation; effective motivation; competencies of managers; risks of motivation