

<https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.007>

Научная статья



## Мотивационные диссонансы как фактор напряженности трудовых отношений (по результатам опроса руководителей низшего звена промышленного предприятия)

Т. В. Макеева <sup>✉1,2</sup>, В. Н. Гурьянчик<sup>1</sup><sup>1</sup>Ярославский государственный педагогический университет имени К. Д. Ушинского,<sup>2</sup>Ярославский государственный медицинский университет,

Ярославль, Российская Федерация

<sup>✉</sup>makeeva.tatyana@inbox.ru

### Аннотация

**Введение.** Современные промышленные предприятия функционируют в условиях кадрового дефицита и роста требований к эффективности управленческих решений. В этих условиях особую значимость приобретает анализ мотивации руководителей низшего звена как ключевого связующего звена между стратегическими целями организации и производственным персоналом. Несмотря на широкий спектр теоретических подходов к мотивации труда, проблема согласования материальных и нематериальных стимулов, а также выявления мотивационных диссонансов, способных породить напряженность трудовых отношений, остается недостаточно изученной в прикладном аспекте.

**Цель** – выявить и обобщить ключевые мотивирующие факторы работников низшего управленческого звена промышленного предприятия, оказывающие непосредственное влияние на качество и результативность труда.

**Методы.** Методологической основой исследования является системный подход к анализу мотивации, предполагающий комплексную интерпретацию материальных и нематериальных факторов стимулирования. Эмпирическое исследование в формате анкетирования проведено на базе промышленного предприятия (n = 60 при генеральной совокупности 70 человек).

**Результаты.** Установлено, что в структуре мотивации доминируют материальные стимулы (уровень заработной платы), а также содержательные характеристики труда – интересная работа и возможности профессионального роста. При этом выявлено противоречие между высоким уровнем удовлетворенности межличностными отношениями и выраженной неудовлетворенностью размером оплаты труда и режимом работы. Возникающий при этом мотивационный диссонанс – позитивный социально-психологический климат в сочетании с критическим восприятием ключевых параметров системы оплаты труда, – формирует потенциальные зоны напряженности.

**Научная новизна.** Уточнено содержание понятия «мотивационный диссонанс» применительно к условиям промышленного предприятия и показана его роль как индикатора скрытой напряженности трудовых отношений. Предложены подходы к комплексной диагностике мотивационной среды, интегрирующие ранжирование мотиваторов и оценку удовлетворенности отдельными аспектами труда.

© Макеева Т. В., Гурьянчик В. Н., 2025

**Практическая значимость.** Результаты исследования можно использовать как эмпирическую основу для разработки рекомендаций для совершенствования системы стимулирования труда линейного управленческого персонала в промышленном секторе.

**Ключевые слова:** мотивация труда, руководители низшего звена, трудовые отношения, промышленное предприятие, система стимулирования труда, удовлетворенность трудом, вовлеченность персонала; управление персоналом

**Для цитирования:** Макеева Т. В., Гурьянчик В. Н. Мотивационные диссонансы как фактор напряженности трудовых отношений (по результатам опроса руководителей низшего звена промышленного предприятия) // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 85–100. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.007>

Поступила в редакцию 3 декабря 2025 г.; поступила после рецензирования 23 января 2026 г.; принята к публикации 1 февраля 2026 г.

Original article

## Motivational dissonances as a factor of tension in labour relations (Based on a survey of first-line managers at an industrial enterprise)

Tatiana V. Makeeva<sup>✉1,2</sup>, Vitaly N. Guryanchik<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky,

<sup>2</sup> Yaroslavl State Medical University,  
 Yaroslavl, Russian Federation

✉ [makeeva.tatiana@inbox.ru](mailto:makeeva.tatiana@inbox.ru)

### Abstract

**Introduction.** Modern industrial enterprises operate under conditions of labour shortages and increasing demands for managerial efficiency. In this context, the analysis of first-line managers' motivation becomes particularly significant, as they serve as a key link between the organization's strategic goals and production personnel. Despite the wide range of theoretical approaches to work motivation, the issue of aligning material and non-material incentives, as well as identifying motivational dissonances capable of generating tension in labour relations, remains insufficiently studied in applied research.

**Aim.** To identify and generalize the key motivating factors of first-line managers at an industrial enterprise that directly influence the quality and performance of their work.

**Methods.** The methodological framework of the study is based on a systemic approach to motivation analysis, which involves a comprehensive interpretation of material and non-material incentive factors. An empirical study in the form of a questionnaire survey was conducted at an industrial enterprise (n = 60; total population n = 70).

**Results.** It was found that material incentives (level of wages) dominate the motivational structure, along with substantive job characteristics such as interesting work and opportunities for professional growth. At the same time, a contradiction was identified between a high level of satisfaction with interpersonal relations and pronounced dissatisfaction with wage levels and working schedules. The resulting motivational dissonance – positive socio-psychological climate combined with a critical perception of key

parameters of the remuneration system – creates potential zones of tension.

**Scientific novelty.** The content of the concept of “motivational dissonance” has been refined in the context of an industrial enterprise, and its role as an indicator of latent tension in labour relations has been demonstrated. Approaches to comprehensive diagnostics of the motivational environment are proposed, integrating the ranking of motivators and the assessment of satisfaction with specific aspects of work.

**Practical significance.** The findings may serve as an empirical basis for developing recommendations aimed at improving the incentive system for line managerial personnel in the industrial sector.

**Keywords:** work motivation, first-line managers, labour relations, industrial enterprise, incentive system, job satisfaction, employee engagement, human resource management

**For citation:** Makeeva, T. V., & Guryanchik, V. N. (2025). Motivational dissonances as a factor of tension in labour relations (Based on a survey of first-line managers at an industrial enterprise). *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 85–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.007>

Received December 3, 2025; revised January 23, 2026; accepted February 1, 2026.

## Введение

Эффективность деятельности современных компаний и предприятий напрямую связана с уровнем вовлеченности персонала. Именно поэтому все больше организаций фокусируются на поиске эффективных методов мотивации, уделяя особое внимание нематериальным стимулам. Задача современных руководителей и исследователей – выявить ключевые факторы, которые формируют у сотрудников личную заинтересованность в успехе компании.

Анализ научных публикаций по данной проблематике свидетельствует об отсутствии как целостной теоретической парадигмы, так и представлений об универсальных практических инструментах для повышения уровня вовлеченности сотрудников в трудовой процесс. Вместе с тем прослеживается эволюция исследовательских подходов: от доминирования экономических моделей внешней стимуляции («кнута и пряника») к комплексному осмыслению внутренних мотивационных механизмов. В современных работах акцент смещается с материального вознаграждения на психологические детерминанты вовлеченности: автономию, ощущение компетентности и осознание значимости собственного труда. Это позволяет заключить, что в условиях креативной экономики и усиления роли знаний наибольшую эффективность демонстрируют методы, ориентированные на формирование личной заинтересованности и смысловой включенности работников.

Несмотря на значительный массив исследований, отдельные аспекты проблемы трудовой мотивации остаются малоизученными, в частности отсутствует единая трактовка базовых понятий «мотивация» и «стимулирование», недостаточно разработаны методики оценки их влияния на трудовое поведение в современных экономических

условиях, а также практические рекомендации для бизнеса по управлению ими, в том числе с использованием цифровых технологий (Бога-тырева, Илюхина, 2022).

Ряд современных мотивационных теорий, фокусирующих внимание на индивидуальных особенностях личности, включают модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности» А. А. Литвинюка, концепцию параллельного мотивирования Л. С. Выготского, теорию психологического контракта Эдгара Шейна и типологическую концепцию В. И. Герчикова. Так, модель Литвинюка предполагает, что пять базовых мотивов (удовлетворение, приобретение, подчинение, безопасность, и сохранение энергии) действуют комплексно, а стимулы эффективны лишь при точечном и разовом применении, поскольку их одновременное воздействие ведет к нулевому результату. Концепция Выготского постулирует параллельную работу всех потребностей, требующую от организации создания единой системы, одновременно удовлетворяющей материальные, социальные и духовные запросы сотрудников. Теория Шейна делает акцент на неформальных взаимных ожиданиях («психологический контракт» и «якоря карьеры»), соблюдение которых формирует устойчивую мотивацию. Концепция В. И. Герчикова, основанная на типологии сотрудников по доминированию мотивации достижения либо избегания, позволяет точно прогнозировать реакцию на разные стимулы и адресно управлять персоналом (Макарова, 2023, с. 243).

Изучение профессиональной мотивации в рамках психологии труда традиционно включает методологию ПВК-подхода. Его ключевая идея заключается в том, что эффективность профессиональной деятельности детерминирована набором профессионально важных качеств (ПВК).

В рамках этого подхода были разработаны классификации ПВК, среди которых наиболее распространенной является следующая:

- 1) абсолютные ПВК – качества, необходимые для выполнения деятельности на минимально допустимом или среднем уровне;
- 2) относительные ПВК (ПВК мастерства) – свойства, обуславливающие достижение субъектом высоких, «наднормативных» результатов;
- 3) мотивационные ПВК – определяют готовность к работе. Важно, что высокая мотивация способна компенсировать недостаток других качеств, но не наоборот;
- 4) анти-ПВК – свойства, препятствующие успешной деятельности. Они демонстрируют значимую отрицательную корреляцию с ее результативностью, поэтому их наличие должно быть минимальным или отсутствовать (Карпов, 2024, с. 94).

В научной литературе для анализа взаимодействия личности и организации широко используется дихотомия двух полярных моделей корпоративной культуры: индивидуалистской и коллективистской. Однако в современной деловой практике в чистом виде эти модели практически не встречаются. Руководство компаний целенаправленно формирует гибридную организационную культуру, интегрирующую элементы обеих моделей для достижения максимальной эффективности (Малкова и др., 2025, с. 3191).

Система управления персоналом предприятия интегрирует в себя подсистему мотивации, которая представляет собой сложный,

многоаспектный механизм. Эффективность мотивационного процесса определяется совокупным влиянием трех групп факторов: *факторы внешней среды* (конъюнктура рынка труда; деловая репутация и успешность компании-работодателя, географическое расположение предприятия, отраслевая принадлежность); *факторы внутренней среды* (социально-психологический климат в коллективе, преобладающий стиль руководства, справедливость и прозрачность системы оплаты труда); *индивидуально-психологические особенности сотрудника* (личные ожидания от работы и карьеры, общий уровень удовлетворенности трудовой деятельностью, уникальные личностные характеристики и ценностные ориентации).

Стимулирование профессиональной деятельности представляет собой систему, регламентирующую соответствие труда сотрудников предъявляемым требованиям через применение санкций и поощрений. В основе данной системы лежит дихотомия двух основных видов воздействия: позитивного (поощрения) и негативного (наказания). Эффективная система стимулирования персонала базируется на двух взаимосвязанных группах принципов: организационных и системных. Организационные принципы: *комплексность* (система должна гармонично сочетать материальные и нематериальные стимулы, создавая единый мотивационный пакет); *дифференцированность* (подход к стимулированию должен быть индивидуальным для разных категорий сотрудников, учитывая их квалификацию, опыт и качество работы); *гибкость и оперативность* (набор стимулов необходимо регулярно пересматривать и корректировать в соответствии с изменениями как внутри компании, так и в обществе в целом). Системные принципы: *доступность* (правила получения стимулов должны быть понятными, демократичными и достижимыми для всех сотрудников); *постепенность* (постоянное и плавное увеличение вознаграждения является более эффективным для долгосрочной мотивации, чем резкие единовременные скачки); *ощутимость* (размер или значимость стимула должны преодолевать определенный «порог чувствительности», чтобы быть действенными для сотрудника); *своевременность* (связь между достигнутым результатом труда и его оплатой/вознаграждением должна быть максимально прямой и оперативной); *сочетание моральных и материальных стимулов* (воздействие на сотрудника должно быть целенаправленным, с учетом того, какой тип стимула (моральный или материальный) будет наиболее эффективен в конкретной ситуации для данного человека); *сочетание позитивных и негативных стимулов* (система должна сбалансированно использовать позитивные стимулы (премия, карьерный рост, признание) для поощрения желаемого поведения и негативные стимулы (штрафы, выговор) для предотвращения действий, наносящих ущерб компании) (Токарева и др., 2021, с. 20).

Таким образом, система мотивации и организационная культура представляют собой взаимодополняющие и коэволюционирующие системы, находящиеся в отношениях взаимного влияния. В этой связи любая модификация системы мотивации требует последующего анализа трансформаций организационной культуры, что обуславливает необходимость оценки ее состояния после реализации соответствующих изменений.

В современных исследованиях трудовой мотивации на промышленных предприятиях можно выделить несколько ключевых тем. Это эмпирические исследования мотивационных факторов и изучение структуры и динамики трудовой мотивации, выявление ключевых стимулов для сотрудников промышленного сектора; разработка и апробация дескриптивных, структурных и функциональных моделей мотивации (Бухонова и др., 2018; Попова, Бокорев, 2024; Терелецкова, Порошин, 2020); исследования, ориентированные на восстановление научно-технического потенциала (Комилов и др., 2024; Мирзоева, 2018). Отдельный пласт научных публикаций анализирует, как управление человеческими ресурсами и мотивационные стратегии создают условия для возрождения и развития кадрового потенциала в критических отраслях, включая оборонно-промышленный комплекс (Горбачев и др., 2020; Гусева, Кещян, 2024; Роддугина и др., 2024).

*Цель настоящего исследования* – выявить и обобщить наиболее значимые мотивационные факторы для работников низшего управленческого звена промышленного предприятия.

## Методы

Эмпирическое исследование выполнено в октябре 2025 г. с использованием анкеты «Анализ мотивационных факторов и потребностей» (Ветлужских, 2018). Анкета включала в себя семь вопросов, направленных на выявление ключевых стимулов эффективной работы.

Исследование проводилось в рамках повышения квалификации и определения кадрового резерва из числа работников низшего управленческого звена. Генеральная совокупность составила 70 человек, выборочная – 60 человек (24 бригадира, 19 мастеров участков, 7 мастеров смен, 6 сменных мастеров, 4 старших мастера). При доверительной вероятности 95 % ошибка выборки составляет 4,78 %.

В ходе опроса респондентам было предложено оценить 19 мотивационных факторов, после чего выделить пять наиболее значимых, распределив их по шкале от 1 до 5.

Для оценки результатов применялся метод ранжирования с подсчетом сумм выборов по каждому фактору и анализом распределения рангов. Дополнительно были включены вопросы, направленные на выявление эффективных способов поощрения, степени удовлетворенности работой и оценку отдельных аспектов трудовой деятельности.

Обработка данных проводилась с помощью подсчета сумм выборов, вычисления распределений ответов и построения сводных таблиц.

## Результаты и обсуждение

В табл. 1 представлены суммарные показатели выбора работниками наиболее значимых мотивационных факторов и распределение рангов по ним<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Метод ранжирования соответствует подходам мотивационных диагностик, таким как иерархия потребностей А. Маслоу или двухфакторная модель Ф. Герцберга, где факторы делятся на гигиенические (предотвращающие демотивацию) и мотивирующие (стимулирующие развитие). Высокие суммы указывают на доминирующие мотиваторы, а низкие – на периферийные. При этом, факторы с суммой > 30 – сильные мотиваторы; 10–30 – средние; < 10 – слабые.

Таблица 1/ Table 1  
 Результаты ранжирования мотивирующих факторов  
 Results of ranking motivating factors

№	Факторы	Ранги					Сумма выборов
		1	2	3	4	5	
1	уровень доходов (зароботная плата)	48	8	4			60
2	близость работы к дому				4	10	14
3	быстрое продвижение по карьерной лестнице			2	2		4
4	возможность профессионального роста		24	10	4		38
5	возможность получения кредитов (на жилье, машину и пр.)			2		2	4
6	возможность работы в международных подразделениях				2		2
7	возможность управлять людьми			4	6	4	14
8	высокий социальный статус, который дает работу				8	2	10
9	высокий уровень ответственности, большие полномочия				2	2	4
10	гибкий график работы	2			2	4	8
11	возможность самореализации	2	4	6	4	6	22
12	интересная работа	6	14	20	8	2	50
13	красивый офис и комфортные условия труда			2	4	4	10
14	нормированный рабочий день		4		2	2	8
15	обучение за счет организации		2		2	4	8
16	отношения с непосредственным руководителем	2		2	2	12	18
17	признание, ощущение значимости в организации		6	10	8	8	32
18	работа по специальности, в соответствии с образованием	2					2
19	работа ради общения, возможность занять свое свободное время				2		2

К числу сильных мотиваторов отнесены:

- *уровень доходов* (60 баллов). Данный показатель подтверждает теорию мотивации В. Врума, где оплата труда коррелирует с ожидаемой полезностью (Vroom, 1964). Это указывает на то, что доход является базовой потребностью, особенно в условиях экономической нестабильности, а 80 % в топ-3 рангах подчеркивает материальный дефицит как ключевой барьер вовлеченности;
- *интересная работа* (50 баллов). Данный показатель отражает внутреннюю мотивацию, где содержание труда удовлетворяет потребность

в компетентности и автономии (Deci, Ryan, 1985), а распределение по рангам (6/14/20/8/2) показывает широкую поддержку, указывая на зрелую выборку с высоким уровнем образования;

- *возможность профессионального роста* (38 баллов). В данном показателе преобладает ранг 2 (24), что соответствует постматериалистическим ценностям, стимулируя долгосрочную лояльность через ожидание карьерного прогресса.

Факторы с 10–22 баллами (самореализация, отношения с руководителями, гибкий график) формируют «средний слой», балансирующий гигиенические (нормированный день, офис) и мотивирующие аспекты (признание, статус). Низкие суммы (<10) для нишевых опций (кредиты, международные проекты, общение) сигнализируют о контекстуальной специфике: вероятно, локальная выборка без глобальных амбиций, где социальный статус и ответственность уступают практическим нуждам.

Таким образом, можно определить профиль мотивации как смешанный с доминированием экстринсических (доход) над интринсическими факторами, что повышает риск текучести кадров при стагнации зарплат.

В форме открытого вопроса респондентам предлагалось указать наиболее эффективные, с их точки зрения, формы поощрения, применявшиеся к ним за последние годы. В числе наиболее часто упоминаемых положительных мер мотивации можно выделить следующие:

- денежные премии, стимулирующие выплаты, награждения за конкретные достижения;
- повышение в должности и продвижение по карьерной лестнице;
- грамоты, медали, доска почета как форма признания заслуг;
- направление сотрудников на обучение и повышение квалификации;
- социальное признание и благодарственные письма.

Еще одним аспектом, характеризующим мотивацию, является удовлетворенность работой, как интегральный показатель соответствия социально-профессиональных ожиданий и получаемого результата трудовых отношений (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Распределение ответов на вопрос об общей удовлетворенности работой  
Distribution of responses to the question about overall job satisfaction

Ответ	Кол-во	Процент
Да, полностью	10	16 %
Скорее да, чем нет	38	61 %
Затрудняюсь ответить	6	10 %
Скорее нет, чем да	8	13 %
Нет, совсем не удовлетворен	0	0 %

Данные опроса показывают, в целом, позитивное, но неоднозначное отношение сотрудников к их работе. Общую картину можно охарактеризовать как «осторожный оптимизм с зонами для улучшения».

Для формирования целостной картины и выявления ключевых «точек роста» в системе управления персоналом общая оценка удовлетворенности работой была дополнена детальным анализом отношения

сотрудников к различным аспектам их трудовой деятельности. Данные, представленные в табл. 3, позволяют перейти от констатации общего уровня удовлетворенности к диагностике конкретных сильных и слабых сторон организационной среды.

Таблица 3 / Table 3

Распределение ответов об общей удовлетворенности отдельными аспектами труда  
 Distribution of responses on overall satisfaction with individual aspects of work

Аспект работы	Удовлетворен (%)	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен (%)	Затрудняюсь ответить (%)	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен (%)	Не удовлетворен (%)
Размером заработка	25,81	22,58	12,90	35,48	3,23
Режимом работы	9,68	38,71	16,13	22,58	12,90
Разнообразием работы	41,94	38,71	9,68	9,68	0
Решением возникающих проблем	16,22	51,35	10,81	5,41	0
Самостоятельностью в работе	32,97	30,77	4,40	0	0
Соответствием работы личным способностям	35,48	48,39	12,90	0	3,23
Возможностью должного продвижения	22,58	35,48	35,48	6,45	0
Санитарно-гигиеническими условиями	32,26	41,94	12,90	12,90	0
Возможностью развития, получения доп. образования	32,26	41,94	16,13	6,45	3,23
Отношениями с коллегами	61,29	35,48	0	3,23	0
Отношениями с непосредственным руководителем	54,84	32,26	9,68	0	3,23
Уровнем технической оснащенности	19,35	41,94	19,35	16,13	3,23

Анализ процентного распределения ответов респондентов позволяет сделать вывод о том, что уровень удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности является неоднородным и отражает как положительные, так и проблемные зоны в организации труда на предприятии. В целом можно отметить, что наиболее высокие показатели удовлетворенности наблюдаются в области отношений с коллегами и непосредственным руководителем, а наименее высокие – в аспектах, связанных с размером заработной платы и режимом работы.

В то же время размер заработной платы вызывает у респондентов серьезные разногласия. Так, 25,8 % опрошенных руководителей низшего звена управления полностью удовлетворены размером заработной платы, однако более одной трети респондентов (35,5 %) выражают неудовлетворенность, что критично для мотивационного потенциала. Высокий уровень неудовлетворенности размером заработной платы указывает

на дисфункцию в существующей системе оплаты труда, что обуславливает необходимость ее пересмотра и корректировки. Неудовлетворенность одним из основных элементов системы оплаты труда (размером заработной платы) является прямым индикатором ее недостаточной эффективности и требует изменения в принципах формирования вознаграждения.

Режим работы оценивается менее позитивно, так как наблюдается распределение управленцев с высоким процентом, удовлетворенных (46,1 %) и значительной долей неудовлетворенных руководителей (около 23,5 %). Это может свидетельствовать о несоответствии длительности и распределения рабочего времени ожиданиям работников, вероятно, речь идет о больших сверхурочных нагрузках или недостаточной гибкости графика, что влияет на баланс «работа – жизнь».

Разнообразие работы и решение возникающих проблем получают положительные оценки со стороны низшего управленческого звена, соответственно 41,9 % и 16,2 % полностью удовлетворенных, при значительно меньших долях неудовлетворенных. Это может говорить о том, что для части сотрудников работа интересна и процессы внутри коллектива налажены достаточно эффективно, что может рассматриваться как позитивный ресурс для повышения мотивации.

Высокая степень удовлетворенности отношениями с коллегами и непосредственным руководителем (более 54,84 % и 61,29 % соответственно) свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате, стабильности межличностных взаимодействий и профессиональной поддержке. Следует отметить, что это является важным фактором, повышающим чувство принадлежности, вовлеченности и лояльности персонала.

Высокий процент удовлетворения в области самостоятельности в работе (33 %) и соответствия работы личным способностям (35 %) может указывать на то, что сотрудники в значительной мере ощущают свое влияние на рабочий процесс и считают задачи адекватными своим компетенциям, что, несомненно, способствует развитию профессиональной ответственности и вовлеченности.

Возможности для карьерного продвижения и дополнительного образования получают умеренные оценки с заметным сектором неопределенности (затрудняюсь ответить) и сравнительно небольшой долей неудовлетворенности. Это может говорить о том, что сотрудники видят потенциал для развития, но, возможно, испытывают дефицит соответствующей информации или недостаток прозрачности карьерных и образовательных траекторий на предприятии.

Оценка санитарно-гигиенических условий и уровня технической оснащенности отображает умеренно положительную тенденцию, однако показатели в 20 и 25 % соответственно сигнализируют о нерешенных проблемах в обеспечении комфортных и безопасных условий труда. Это обстоятельство может негативно сказаться на удовлетворенности и производительности, дополнительно повышая уровень стресса и утомляемости.

Большинство управленцев низшего звена оценивают свою трудовую активность в диапазоне 60–90 %, что подтверждает относительно высокий уровень вовлеченности в производственный процесс. Наиболее

значимыми факторами повышения активности, на их взгляд, являются:

- увеличение заработной платы;
- улучшение условий труда (комфорт, техническое оснащение);
- оперативность решений руководства;
- четкое определение задач и целей работы;
- повышение отзывчивости и внимания со стороны руководства.

Анализ ответов респондентов выявил комплексный характер системы мотивации, включающей как материальные стимулы, так и нематериальное признание и отношения в коллективе.

\*\*\*

Обобщая результаты анкетирования, можно сказать, что мотивация сотрудников низшего управленческого звена промышленного предприятия – сложный и многофакторный феномен, обусловленный сочетанием материальных и нематериальных стимулов. Полученные результаты согласуются с классическими теориями мотивации и результатами современных исследований, основанных на эмпирических данных. В частности, в статье Т. Б. Малковой, Р. В. Белых и Д. А. Малковой (2025), утверждается, что «ключевыми характеристиками мотивации сотрудников являются «уровень деловой репутации компании» и «уровень адаптации сотрудников компании», «уровень организационной культуры компании» и «уровень карьерного роста в компании», «рост заработной платы» и «уровень стимулирования сотрудников компании».

Первостепенное значение для работников имеет уровень доходов (зарплата), что подтверждается выбором данного фактора большинством респондентов. Это закономерно, поскольку зарплата является не просто средством удовлетворения базовых потребностей (хлеб, жилье, безопасность), но и одним из главных индикаторов социального статуса и справедливой оценки труда.

Однако исключительно материальный подход в мотивации уже недостаточен для обеспечения долгосрочной производительности и удовлетворенности персонала, что ярко иллюстрирует второй по значимости фактор – «интересная работа» (50 выборов). Интерес к содержанию и характеру трудовой деятельности отражает потребность в самоактуализации и профессиональном росте. Для многих работников важен вызов, возможность развивать способности, учиться и решать новые задачи, что поддерживает вовлеченность и снижает риски профессионального выгорания.

Следующие важнейшие мотиваторы – «возможность профессионального роста» (38 выборов) и «признание, ощущение значимости в организации» (32 выбора) – подчеркивают важность социальных и самооценочных аспектов мотивации. Профессиональный рост обеспечивает перспективы карьерного продвижения и повышения квалификации, что не только повышает мотивацию, но и укрепляет лояльность сотрудника к организации. Признание со стороны коллег и руководства формирует чувство принадлежности и ценности, укрепляет мотивационную структуру.

Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем (16 выборов) подтверждает актуальность качественного руководства и межличностных коммуникаций в организации. Руководитель

выступает не просто как администратор, а как лидер, вдохновляющий и поддерживающий сотрудников. Позитивные отношения с руководством формируют психологический климат, способствуют снижению конфликтов и росту мотивации.

Анализ распределения рангов показывает, что мотивационные факторы у работников неоднородны и зависят от индивидуальных особенностей, уровня квалификации, стажа и социальных ожиданий. Например, для молодых сотрудников важнее возможности карьерного роста и обучения, тогда как для более опытных и состоявшихся работников – социальное признание и стабилизация уровня доходов.

Кроме того, выявлены менее влиятельные, но не менее значимые факторы (гибкий график, комфортные условия труда, возможность работать удаленно), которые все чаще способствуют формированию комплексной мотивационной среды в современных промышленных предприятиях.

Респонденты выделяют эффективность денежного вознаграждения, однако нематериальные поощрения, такие как повышение в должности, награждение грамотами, занесение на доску почета, играют важную роль в формировании устойчивой мотивации. Отзывы работников о положительном опыте поощрения подтверждают, что система мотивации должна быть многоуровневой – от регулярных премий до признания значимых заслуг через награды и карьерное продвижение. Это снижает риск эмоционального выгорания и создает условия для самореализации.

Большинство респондентов (77 %) выражают общую удовлетворенность трудовой деятельностью, что свидетельствует о достаточно высоком уровне психологического комфорта на предприятии.

Понимание степени удовлетворенности по отдельным аспектам позволило выявить проблемные зоны. Низкий уровень удовлетворенности заработной платой, режимом работы и условиями труда (санитарно-гигиеническими и техническими) указывает на необходимость адресных управленческих действий для улучшения данных параметров. В то же время высокие показатели удовлетворенности межличностными отношениями и уровнем самостоятельности в работе показывают, что социальный климат и делегирование ответственности способствуют позитивной мотивации и росту трудовой активности.

Самооценка уровня трудовой активности находится преимущественно в диапазоне 60–90 %, что отражает высокий профессиональный настрой, но также оставляет пространство для улучшений.

Факторы, потенциально способные повысить активность, связаны с организационными моментами (оперативное решение проблем, четкое распределение задач), а также с улучшением материальной базы (увеличение зарплаты, расширение возможностей техники и оборудования).

Это согласуется с многофакторной природой мотивации – она формируется в условиях сочетания адекватных материальных вознаграждений, комфортных условий труда и четко организованного рабочего процесса.

Позитивная корпоративная культура, основанная на признании заслуг, справедливом контроле и поддержке инициатив, формирует синергетический эффект взаимодействия мотивационных факторов

Современные модели мотивации, учитывающие влияние внешних и внутренних факторов, подтверждаются актуальностью многокомпо-

нентных мотивирующих систем и необходимостью постоянной адаптации мотивационных программ к динамике условий работы и ожиданий сотрудников.

## Заключение

Эмпирические данные, полученные в ходе исследования, свидетельствуют о недостаточной эффективности существующей системы стимулирования. Несмотря на общий позитивный социально-психологический климат, выявлены критические зоны неудовлетворенности, указывающие на то, что система не в полной мере выполняет свою основную функцию – согласование интересов сотрудников и целей организации. Таким образом, систему следует признать ограниченно эффективной, требующую целенаправленной модернизации, прежде всего, в материальной составляющей.

Ключевым результатом стало выявление мотивационных диссонансов: при общем позитивном социально-психологическом климате и высокой удовлетворенности отношениями в коллективе сохраняется критический уровень неудовлетворенности размером заработной платы, как ключевым элементом действующей системы оплаты труда, а также режимом работы. Это создает зоны потенциальной напряженности в трудовых отношениях.

Результаты исследования предоставляют менеджменту промышленного предприятия конкретные ориентиры для формирования эффективной системы мотивации, которая включает:

- дифференцированное стимулирование разных групп работников;
- системную разработку как материальных, так и нематериальных форм поощрений;
- стратегии повышения вовлеченности и удовлетворенности через развитие корпоративной культуры и обучение руководителей;
- постоянный мониторинг мотивационных настроений работников для своевременного реагирования на изменение условий труда.

Такой подход будет способствовать удержанию квалифицированных кадров и повышению производственной эффективности.

## Список литературы

1. Богатырева И. В. Система мотивации и материального стимулирования как источник трудовой активности персонала компании // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 5. С. 955–970. <https://doi.org/10.18334/et.9.5.114737>
2. Бухонова Н. М., Яковлев А. В., Власов А. Б., Шишкина Л. А. Совершенствование стимулирования труда работников предприятия при создании нового продукта на основе разработки функциональной модели мотивации // Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 10(106). С. 52–63. <https://doi.org/10.17308/meps.2018.10/1983>
3. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практики. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 149 с.
4. Горбачев А. С., Иванова А. А., Моисеенко А. М., Колов А. В., Ишкова К. С. Исследование системы мотивации сотрудников на предприятиях оборонно-промышленного комплекса России //

Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 502–509. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10511>

5. Гусева М. Н., Кещян Г. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами в проектах оборонно-промышленного комплекса // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № S1. С. 42–56.

6. Карпов А. В. Специфика состава и организации субъектных детерминант управленческой деятельности // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1(97). С. 92–109. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109>

7. Комилов С. Д., Сафар Ш., Шарипов Б. К. Совершенствование управления инновационным развитием промышленных предприятий. Душанбе: Российско-Таджикский (Славянский) университет, 2024. 212 с.

8. Макарова И. В. Мотивационный менеджмент: классические подходы и современные теории мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2(96). С. 241–245. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-241-245>

9. Малкова Т. Б., Белых Р. В., Малкова Д. А. Методические положения по оценке мотивации сотрудников промышленного предприятия // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 5. С. 3187–3204. <https://doi.org/10.18334/epp.15.5.123293>

10. Мирзоева Е. Ш. К вопросу о необходимости формирования инновационного климата на промышленных предприятиях // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2018. № 10. С. 120–126.

11. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2021. 216 с.

12. Попова И. В., Бокорев Ю. Ю. Дескриптивная модель мотивации и оплаты труда персонала наукоемких предприятий оборонно-промышленного комплекса // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11. № 3. С. 1041–1056. <https://doi.org/10.18334/lim.11.3.121687>

13. Роддугина М. В., Некрасова Т. А., Щеголева Т. В. Стратегия привлечения и удержания персонала на предприятиях ОПК в условиях кадрового голода // Цифровая и отраслевая экономика. 2024. № 2(34). С. 93–100.

14. Терелецкова Е. В., Порошин А. С. Управление системой мотивации персонала производственного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12-3(70). С. 134–137. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-11143>

15. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum press, 1985. 375 p.

16. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

## References

Bogatyreva, I. V., & Ilyukhina, L. A. (2022). The system of motivation and financial incentives as a source of labour activity of the company's personnel. *Russian Journal of Labour Economics*, 9(5), 955–970. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/et.9.5.114737>

1. С.

- Bukhonova, N. M., Yakovlev, A. V., Vlasov, A. B., & Shishkina, L. A. (2018). Improvements of industrial employees' incentives system during a new commodity production, based on the development of a functional model of motivations. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 10(106), 52–63. (In Russ.) <https://doi.org/10.17308/meps.2018.10/1983>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Gorbachev, A. S., Ivanova, A. A., & Moiseenko, A. M. (2020). Research of employee motivation system at the enterprises of the Russian defense industry complex. *Moscow Economic Journal*, 7, 502–509. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10511>
- Guseva, M. N., & Keshchyan, G. V. (2024). Strategic human resource management in projects of the military-industrial complex. *Innovative economy: Information, Analysis, Prognoses*, 51, 42–56. (In Russ.)
- Karpov, A. V. (2024). The specifics of the composition and organization of the subject determinants of management activity. *Journal of Modern Competition*, 18(1), 92–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109>
- Komilov, S. D., Safar, Sh., & Sharipov, B. K. (2024). *Sovershenstvovanie upravleniya innovatsionnym razvitiem promyshlennykh predpriyatiy* [Improving the management of innovative development of industrial enterprises]. Russian-Tajik Slavonic University. (In Russ.)
- Makarova, I. V. (2023). Motivational management: Classical approaches and modern theories of motivation. *Journal of Economy and Business*, 2(96), 241–245. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-241-245>
- Malkova, T. B., Belykh, R. V., & Malkova, D. A. (2025). Methodological guidelines for assessing employee motivation at an industrial company. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 15(5), 3187–3204. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.15.5.123293>
- Mirzoeva, E. Sh. (2018). On the need to form an innovative climate in industrial enterprises. *The Bulletin of the Tajik National University. Series of Economic and Social Sciences*, 10, 120–126. (In Russ.)
- Popova, I. V., & Bokorev, Yu. Yu. (2024). A descriptive model of motivation and remuneration of employee of high-tech military-industrial companies. *Leadership and Management*, 11(3), 1041–1056. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/lim.11.3.121687>
- Roldugina, M. V., Nekrasova, T. A., & Shchegoleva, T. V. (2024). Strategy for attracting and retaining personnel at military industry enterprises in conditions of personnel. *Digital and Sectoral Economy*, 2(34), 93–100. (In Russ.)
- Tereletskova, E. V., & Poroshin, A. S. (2020). Managing the staff motivation system production company. *Economics and Business: Theory and Practice*, 12-3(70), 134–137. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-11143>
- Tokareva, Yu. A., Glukhenkaya, N. M., & Tokarev, A. G. (2021). *Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti personala: Kompleksnyy podkhod* [Motivation of personnel work activity: An integrated approach]. Shadrinsk State Pedagogical University. (In Russ.)
- Vetluzhskikh, E. N. (2018). *Motivatsiya i oplata truda. Instrumenty. Metodiki. Praktiki* [Motivation and remuneration. Tools. Methods. Practices]. Alpina Publisher. (In Russ.)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

## Информация об авторах

**Макеева Татьяна Витальевна**, канд. пед. наук, доцент, заведующий кафедрой социальной педагогики и организации работы с молодежью Ярославского государственного педагогического университета имени К. Д. Ушинского; доцент кафедры психологии и педагогики Ярославского государственного медицинского университета, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6003-5430>, makeeva.tatyana@inbox.ru

**Гурьянчик Виталий Николаевич**, канд. ист. наук, доцент, доцент кафедры социальной педагогики и организации работы с молодежью Ярославского государственного педагогического университета имени К. Д. Ушинского, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9963-4510>, vit-gurjanchik@yandex.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors

**Tatiana V. Makeeva**, Cand. Sci (Pedagogy), Docent, Head of the Department of Social Pedagogy and Organization of Work with Youth of the Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky; Associate Professor of the Department of Psychology and Pedagogy of the Yaroslavl State Medical University, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6003-5430>, makeeva.tatyana@inbox.ru

**Vitaly N. Guryanchik**, Cand. Sci (History), Docent, Associate Professor of the Department of Social Pedagogy and Organization of Work with Youth of the Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9963-4510>, vit-gurjanchik@yandex.ru

**Conflict of interest:** the authors declare that there is no conflict of interest. All authors have read and approved the final version of the manuscript.