

## ОТ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ К ДЕМОТИВАЦИИ: КАК ИЗБЕЖАТЬ ПОТЕРИ КАДРОВ

О. Я. Пономарева<sup>1</sup>, А. В. Сосновских<sup>2</sup>

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

<sup>1</sup>e-mail: androsoya2011@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: lina.ya-alin@yandex.ru

**Аннотация.** В статье авторами представлен обзор современных теоретических и практических подходов к исследованию неудовлетворенности трудом и демотивации персонала с учетом усиления социального загрязнения, вызванного пандемией в нестабильных социально-экономических условиях. Дифференцированы факторы неудовлетворенности трудом персонала и демотивации и показано, что неудовлетворенность может быть связана как с высоким уровнем мотивации, так и демотивацией. Выделена взаимозависимость факторов неудовлетворенности трудом и демотивации, заключающаяся в том, что особенности социального загрязнения вызывают устойчивое состояние неудовлетворенности трудом и приводят к психологическому неблагополучию, развитию процесса осознанной демотивации работника, потере сотрудничества с коллегами и тенденции к смене рабочего места. Установлено, что следствием пандемии, а также несвоевременных или деструктивных действий руководителей является резкое повышение неудовлетворенности работником разных сфер деятельности базовыми факторами: оплатой труда и востребованностью потенциала работника. Выявление сходства и различия факторов неудовлетворенности трудом работников системы общего среднего образования, гостиничного бизнеса и органов управления общественных объединений студентов вуза позволили авторам отнести сходные базовые факторы неудовлетворенности трудом к общим факторам социального загрязнения в условиях пандемии, а различия в факторах неудовлетворенности трудом – к деструктивным действиям руководителя, специфике сферы деятельности, возрастным особенностям персонала. В то же время анализ результатов исследования позволил авторам заключить, что неудовлетворенность трудом, подкрепляемая совокупными факторами социального загрязнения, может привести к потере интереса работника к организации, снижению качества, результативности труда и, как следствие, снижению качества услуги для потребителя, особенно в исследуемых сферах образования, гостиничного бизнеса, общественных организаций и объединений. В качестве методов исследования и анализа полученных результатов были использованы анкетирование, корреляционный анализ, контент-анализ, сравнительный анализ данных. Систематизация и обобщение полученных результатов сравнительного анализа данных неудовлетворенности факторами в различных сферах труда позволили авторам выделить технологии предотвращения демотивации труда, которые необходимо осваивать руководителям в условиях социально-экономической нестабильности и разработать рекомендации по их применению на микро- и макроуровнях с целью сохранения персонала.

**Ключевые слова:** неудовлетворенность трудом, демотивация труда, процесс демотивации, деструктивное управление мотивацией, социальное загрязнение.

**Благодарности.** Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ гранта «Разработка инструментария оценки влияния социального загрязнения трудовых отношений на благополучие работников в условиях цифровизации экономики» № 19-010-00705.

**Для цитирования:** Пономарева О. Я., Сосновских А. В. От неудовлетворенности трудом к демотивации: как избежать потери кадров // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – № 1. – С. 47–61. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-1-47>.

## FROM DISSATISFACTION WITH LABOR TO DEMOTIVATION: HOW TO AVOID THE LOSS OF PERSONNEL

O. Ya. Ponomareva<sup>1</sup>, A. V. Sosnovskikh<sup>2</sup>

Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

<sup>1</sup>e-mail: androsoya2011@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: lina.ya-alin@yandex.ru

**Abstract.** The article presents an overview of modern theoretical and practical approaches to the study of dissatisfaction with work and demotivation of staff, taking into account the increase in social pollution caused by

*the pandemic in unstable socio-economic conditions. Factors of dissatisfaction with the work of personnel and demotivation are differentiated, and it is shown that dissatisfaction can be associated with both a high level of motivation and demotivation. The interdependence of the factors of dissatisfaction with labor and demotivation is highlighted, which consists in the fact that the features of social pollution cause a stable state of dissatisfaction with labor and lead to psychological disadvantage, the development of the process of conscious demotivation by the employee, the loss of cooperation with colleagues and the tendency to change jobs. It has been established that the consequence of the pandemic, as well as the untimely or destructive actions of managers, is a sharp increase in the dissatisfaction of workers in various fields of activity with basic factors: pay and demand for the potential of the employee. The identification of similarities and differences in the factors of dissatisfaction with labor of employees of the general secondary education system, hotel business and management bodies of public associations of university students allowed the authors to attribute similar basic factors of dissatisfaction with labor to general factors of social pollution in pandemic conditions, and differences in factors of dissatisfaction with labor to destructive actions of the head, specifics of the sphere of activity, age characteristics of staff. At the same time, the analysis of the results of the study allowed the authors to conclude that dissatisfaction with labor, supported by cumulative factors of social pollution, can lead to a loss of the employee's interest in the organization, a decrease in quality, labor performance and, as a result, a decrease in the quality of service for the consumer, especially in the studied areas of education, hotel business, public organizations and associations. Questionnaire, correlation analysis, content analysis, comparative data analysis was used as methods of investigation and analysis of the obtained results. The systematization and synthesis of the results of the comparative analysis of dissatisfaction with labor in various areas of work allowed the authors to identify technologies for preventing demotivation of labor that should be mastered by managers in conditions of socio-economic instability, and to develop recommendations for their application at the micro and macro levels in order to preserve personnel.*

**Key words:** labor dissatisfaction, labor demotivation, demotivation process, destructive motivation management, social pollution.

**Acknowledgements.** Russian Foundation for Basic Research (RFBR) under Grant № 19-010-00705 «Development of tools for assessing the impact of social pollution of labor relations on the employees' well-being in a digital economy».

**Cite as:** Ponomareva, O. Ya., Sosnovskikh, A. V. (2022) [From dissatisfaction with labor to demotivation: how to avoid the loss of personnel]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 1, pp. 47–61, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-1-47>.

### Введение

Потеря интереса к труду и выраженная демотивация персонала в условиях социально-экономической неопределенности и нестабильности кардинально меняют представление о мотивационных механизмах и технологиях их реализации. Результатом демотивации может быть снижение удовлетворенности работой. Эмоциональные и поведенческие признаки снижения удовлетворенности работой проявляются в повышенной склонности к конфликтам, раздражительности, усталости, непунктуальности, более частом прогуле по болезни, снижении готовности к высокой работоспособности, нарушении работоспособности и технологической дисциплины [7]. Также, в качестве последствий демотивации, авторы выделяют возросшую склонность к совершению действий, наносящих ущерб организации, явный и скрытый саботаж, споры с руководством, снижение интереса к выполняемой работе, снижение готовности к сотрудничеству с коллегами и руководством, снижение приверженности их организации и тенденцию к смене рабочих мест [10].

В настоящих условиях пандемии – эпидемии, которая охватила большую часть всего мира, резко ухудшились социально-экономические условия труда предприятий всех уровней бизнеса, а значит

и многие или большинство факторов, влияющих на участие в трудовой деятельности персонала. Основным фактором является чувство угрозы потери рабочего места, негативных изменений в будущей профессиональной деятельности из-за экономического кризиса, что повлечет за собой снижение трудовых доходов и уменьшение удовлетворенности работой, который, по мнению Федоровой А.Э. и Дворжаковой З. [19], характеризует уровень социального загрязнения трудовой сферы. Как в этих условиях сохранить персонал и какие мотивационные политики и технологии необходимо реализовывать? Анализ публикаций ученых и практиков по проблеме неудовлетворенности трудом и демотивации вызвал у авторов ряд вопросов: Неудовлетворенность трудом является следствием высокой мотивации, желанием достичь лучшего результата или причиной демотивации, угнетения и отстраненности персонала? Влияет ли характер работы, сфера деятельности на факторы неудовлетворенности трудом и что реально запускает демотивацию? В основе демотивации лежат деструктивные действия руководителя, создающего или поддерживающего атмосферу социального загрязнения, или она обусловлена комплексом иных факторов организации и самого работника?

Основной целью исследования является анализ и дифференциация факторов неудовлетворенности трудом и демотивации специалистов в условиях пандемии. В качестве задач исследования нами выделены: изучение подходов к неудовлетворенности трудом и демотивации; дифференциация факторов неудовлетворенности трудом персонала, демотивации, социального загрязнения; проведение исследования и сравнительного анализа факторов демотивации и неудовлетворенности трудом персонала в различных сферах деятельности в зависимости от возраста; установление взаимосвязи удовлетворенности трудом и демотивации; выделение деструктивных подходов к управлению мотивацией труда персонала. В качестве методов исследования использованы: анализ отечественных и зарубежных подходов ученых и практиков, анкетирование, корреляционный анализ, контент-анализ, сравнительный анализ данных в различных сферах труда.

#### **Степень разработанности проблемы в современной науке**

Анализ многочисленных исследований показывает [5; 9; 11; 18; 20; 22; 23; 25; 27; 28; 29; 32; 33], что, преимущественно, изучаются факторы удовлетворенности трудом, а низкие показатели трактуются как факторы неудовлетворенности. Так на удовлетворенность трудом в разных сферах деятельности и в разных странах влияют следующие характеристики работы: возможность обучения и развития, хорошие отношения с руководителем [28], признание и вознаграждение [22], отношения с коллегами [25], сложность работы [29], гендерные различия, формирующие психологическое благополучие в компании [33] и оказывающие непосредственное влияние на эффективность организации [30]. Ф. М. Турабаева и С. Л. Бакшеев [18] рассматривают удовлетворенность как фактор стабильности персонала, удержания и сокращения расходов на персонал. В гостиничной индустрии, наиболее пострадавшей от пандемии, к факторам неудовлетворенности трудом относят оплату труда, напряженную социально-психологическую атмосферу в коллективе, неэффективную адаптацию новых сотрудников, неудовлетворительные условия труда, ограничение перспектив для роста и повышения квалификации, нежелание руководителей признавать трудовые заслуги работников [11]. Именно неудовлетворенность уровнем вознаграждения и признания приводит в короткие сроки к потере конкурентоспособности [23], а рост неравенства в оплате труда и льгот, нерегулярной занятости и неопределенности снижает уровень благополучия работников [27]. Ряд авторов предлагает объединить факторы удовлетворенности трудом в группы: социальные, внутриорганизационные и личностные [9], мотивационные и гигиенические [20], субъективные факторы – внешние и внутренние [5].

Неудовлетворенность работой проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, его нестабильности, в снижении трудовой активности [32]. Это позволяет нам под неудовлетворенностью трудом понимать отсутствие состояния сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда на основе субъективной оценки этих запросов [там же, с. 239].

Вместе с тем не уделяется должного внимания исследованию и классификации факторов неудовлетворенности трудом в условиях пандемии, связанного с чувством угрозы потери рабочего места из-за экономического кризиса.

В условиях пандемии и повышения неопределенности в сфере трудовых отношений учеными актуализируется проблема «прекаризации занятости», впервые описанная Дж. Пфеффером [31], как состояние нестабильной и нестандартной системы занятости без социальных гарантий, которое усиливает влияние прямых и косвенных последствий управленческих решений на здоровье и смертность, и рассматривается как феномен социального загрязнения. На основе сравнительного анализа исследований персонала российских и чешских предприятий авторы в качестве факторов социального загрязнения выделяют: нарушение условий трудового договора со стороны работодателя, а именно – увеличения нагрузки без увеличения заработной платы, а также невыполнений обещанного денежного вознаграждения, чувство беспокойства и отрицательных эмоций, чрезмерный стресс и высокую напряженность на рабочем месте, ненормированный рабочий день, трудность в совмещении работы и личной жизни, выполнение заданий, не предусмотренных должностной инструкцией, в целях сохранения рабочего места и вынужденная сверхурочная работа с оплатой или без оплаты дополнительных часов, повышение квалификации за свой счет [19, с. 183–184]. В малых и средних гостиничных предприятиях основными проблемами социального загрязнения являются: неравномерное материальное вознаграждение (при работе на ногах и в постоянном контакте с людьми), высокий уровень токсичности на рабочем месте, воздействие токсичной рабочей среды, домогательства и угрозы со стороны клиентов [24], а также психологическая нестабильность и напряженность, агрессивное лидерство и поведение со стороны менеджеров и коллег, высокий уровень стресса и выгорания, психологическая нагрузка на эмоциональное и физическое здоровье сотрудников [21].

На наш взгляд, именно особенности социального загрязнения вызывают устойчивое состояние неудовлетворенности трудом и приводят к демотивации с необратимыми последствиями, но исследований взаимосвязи этих факторов нет.

Под демотивацией авторами понимается сни-

жение уровня побуждения к достижению целей организации, обусловленное отсутствием либо ослаблением влияния сил, побуждающих человека к деятельности с затратой определенных усилий, на надлежащем уровне старания, добросовестности, настойчивости [8] или полная отстраненность, потеря интереса у работника к деятельности, желаниа действовать, равнодушие к результатам, апатия, сформированное понимание нахождения на рабочем месте как угнетающего фактора в жизни [14]. Также понятие демотивации персонала рассматривается как система материальных и дисциплинарных наказаний со стороны руководителя, которые способны натолкнуть сотрудника на мысль, что он что-то делает не так и дать возможность ему исправиться [17]. Авторы исследований выделяют деструктивные действия со стороны руководства, которые усиливают уровень демотивации, и в их числе: штрафы, выговоры, угроза увольнения, незначительные обвинения, частая критика, отсутствие положительных отзывов за хорошо выполненную работу, разговор с подчиненным на повышенных тонах, выделение фаворитов от основного состава сотрудников и другие [4], вознаграждение ниже уровня вклада сотрудника в общий процесс или явное завышение поощрений при меньшем уровне заслуг [17]. Причины демотивации сотрудников включают в себя, также, изменение корпоративной культуры, деструктивное руководство, психологический террор на рабочем месте (моббинг, буллинг, боссинг), неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит, нарушение негласного контракта [2; 3; 7].

На предприятиях гостиничного бизнеса нередкими причинами снижения качества обслуживания и возникновения демотивации сотрудников на рабочем месте становятся такие факторы, как: обособленность подразделений гостиничного предприятия, отсутствие качественной взаимосвязи между руководителями служб, разобщенность принципов и ценностей персонала, отсутствие понимания специфики работы той или иной службы; отсутствие результатов труда (не видны сотруднику / не нужны организации); отсутствие изменений в статусе сотрудника, отсутствие чувства причастности к компании, игнорирование идей и инициативы сотрудника и неоправданные ожидания его самого (вознаграждение, условия труда), невостребованность потенциала сотрудника<sup>1</sup> [11].

Таким образом, большинство авторов делят причины демотивации на внутриорганизационные и личные. К первым, кроме деструктивных действий руководителя и неправильного применения стимулов, относят систему управления персоналом

организации в целом, характер проведения мотивационных мероприятий [1], а ко вторым – субъективную реакцию сотрудников в зависимости от персональной системы ценностей, убеждений и уровня самооценки [2; 14]. Выделяют две формы проявления демотивации – открытую, как демонстрацию сотрудником иных, чем принято, моделей поведения, и скрытую, пассивную, маскируемую сотрудником, как результат формального управления им [16].

По нашему мнению, потерю мотивации к трудовой деятельности важно распознать на ранней стадии и предотвратить в начале ее развития. В этой связи важно знание и понимание демотивации, как процесса, развертывающегося во времени: от осознания и растерянности в связи с непониманием задач до разочарования и потери готовности к сотрудничеству, а затем и интереса к работе или пренебрежению работой. Таким образом, состояние глубокой неудовлетворенности трудом перерастает в отсутствие побуждения к деятельности вообще, достижению поставленных задач и целей организации [7; 8; 10; 12]. Это открытие, связанное с осознанным нежеланием выполнять работу, приводит, на наш взгляд, к необратимости процесса демотивации.

Обобщая анализ различных подходов отечественных и зарубежных ученых и практиков к проблемам неудовлетворенности трудом, демотивации и социальному загрязнению, можно утверждать: во-первых, что социальное загрязнение, наряду с непродуманной мотивационной политикой как в планировании, так и в реализации, создает условия и/или является причиной неудовлетворенности трудом и демотивации; во-вторых, понятия неудовлетворенности трудом и демотивации не идентичны между собой, разделяются в понимании авторов: неудовлетворенность трудом может характеризовать два уровня мотивации – как высокую мотивацию, связанную с высоким уровнем притязаний личности или желанием улучшить качество результата труда, так и низкую мотивацию, как отсутствие интереса к труду, тогда как демотивация всегда характеризует снижение или низкий уровень трудовой мотивации; в третьих, факторы и причины неудовлетворенности трудом и демотивации находятся у авторов в какой-либо взаимосвязи друг с другом – могут быть как идентичными, так и независимыми друг от друга. Отличие состояния демотивации от неудовлетворенности, на наш взгляд, заключается в том, что демотивация, как процесс, длительно развивается во времени, тогда как неудовлетворенность трудом может характеризовать один конкретный временной акт случившегося. Синтез теории и практики позволяет нам предположить, что взаимосвязь неудовлет-

<sup>1</sup> Система поощрения персонала гостиничного предприятия. Часть 1. – Журнал «Парад Отелей». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://prohotel.ru/news-6033/0/> (дата обращения: 23.10.2021).



ворённости трудом и демотивации будет проявляться в том, что только на определенном этапе процесса демотивации – потере готовности к сотрудничеству – эта взаимосвязь обуславливает демотивующий эффект, необратимые последствия.

### Исследовательский дизайн и методы исследования

Для проведения ряда исследований неудовлетворенности трудом и демотивации были выбраны организации в различных сферах деятельности, подверженные влиянию пандемии и изменению режимов работы в массовом масштабе в России: общее образование; гостиничный бизнес; высшее образование.

Исследование проводилось в два этапа. На первом этапе использовались: методика определения интегральной удовлетворённости трудом (по А. В. Батаршеву), а также уточняющие вопросы о важности мотивов трудовой деятельности и боязни потерять работу (респонденты – педагоги трех общеобразовательных учреждений, ведущих гимназий и школ города Екатеринбург, общее число респондентов 92 чел. в возрасте от 20 до 60 лет; сроки проведения – июнь 2021 г.). Для исследования факторов неудовлетворенности трудом и демотивации на предприятиях гостиничного бизнеса автора-

ми использовался метод контент-анализа надежных отечественных и зарубежных источников, прежде всего экспертных мнений гостиничных и туристических ассоциаций, а также содержательный анализ профильных статей.

На втором этапе под задачи исследования нами была разработана анкета изучения факторов демотивации и мотивации и по типу репертуарной решетки Д. Келли. На биполярной шкале оценки (от -3 до +3) по двум полюсам располагаются 14 факторов мотивации и демотивации – чем меньше оценочный показатель (максимально - 3 балла), тем ближе он к полюсу демотивации, чем выше оценочный показатель (максимально +3 балла) – тем ближе к полюсу мотивации (респонденты – 68 студентов, работающие в составах органов управления общественных организаций Уральского федерального университета, в возрасте от 19 до 24 лет). Обработка результатов исследования осуществлялась методами математической статистики – выявление средних значений по группе, корреляционного анализа по Спирмену с применением программы Vortex 10.

### Результаты исследования

Результаты исследования в сфере общего среднего образования представлены на рис. 1–5.

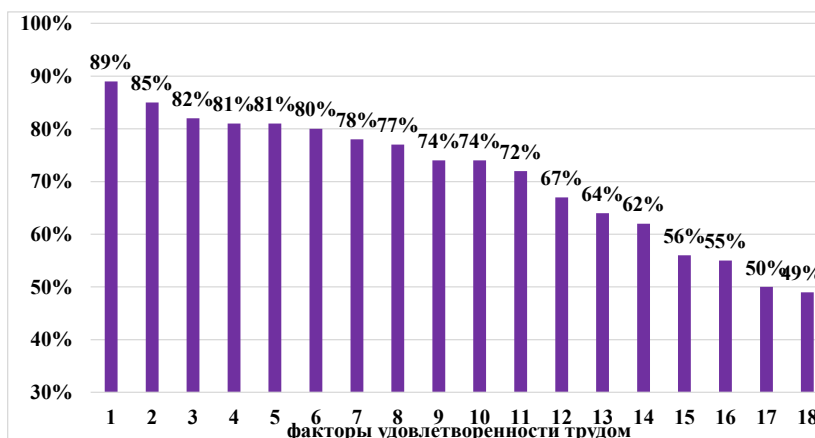


Рисунок 1. Результаты удовлетворенности трудом (по группе)

Источник: разработано авторами

*Примечание:* Факторы удовлетворённости трудом: 1. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания; 2. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива; 3. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует; 4. Люди, с которыми я работаю, уважают меня; 5. У меня часто бывают разногласия с коллегами по работе; 6. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня; 7. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда; 8. За последние годы я добился успехов в своей профессии; 9. В работе меня, прежде всего, привлекает возможность узнавать что-то новое; 10. Процесс работы доставляет мне удовольствие; 11. Меня редко поощряют за работу; 12. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы; 13. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией. 14. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе; 15. В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на Вас работу; 16. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям; 17. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я не сменил бы место работы; 18. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок.

Для удобства интерпретации данных ответы на вопросы № 6, 12–15 были преобразованы (перевернуты в % соотношении) и все факторы необходимо анализировать без частицы «не». Анализ результатов исследования (рис. 1) показывает, что лишь половина сотрудников удовлетворена двумя факторами: «Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок» (пок. 18); «Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я не сменил бы место работы» (пок. 17). Несмотря на то, что сотрудников устраивает преимущественно большинство факторов трудовой деятельности, половина сотрудников оценивают критически свое положение по заработной плате, сравнивают свою работу с альтернативными и смежными вариантами. Дифференцированный анализ по возрастным группам (рис. 2) показывает, что становится неважным удовлетворение от работы, лишь бы был высо-

кий заработок (пок. 18) для возрастных категорий 20–30 и 30–40 лет, а задерживаться на данном месте работы при предложении более выгодного заработка (пок. 17) не готовы большинство сотрудников, и, в большей степени, – это основной возрастной состав педагогов образовательного учреждения 31–40, 41–50 лет. Нарушается социально-психологическое благополучие работников на рабочем месте, работа не обеспечивает защитную функцию в условиях неопределенности и изменений. Также к факторам неудовлетворенности трудом можно отнести несоответствие служебного положения способностям работника (пок. 16, респонденты от 20 до 40 лет) и невозможность выполнить всю возложенную работу (пок. 15, респонденты от 43 до 50 лет). Сопоставление двух графиков выявляет проблемы реальных возрастных категорий и требует адресного управления мотивацией.

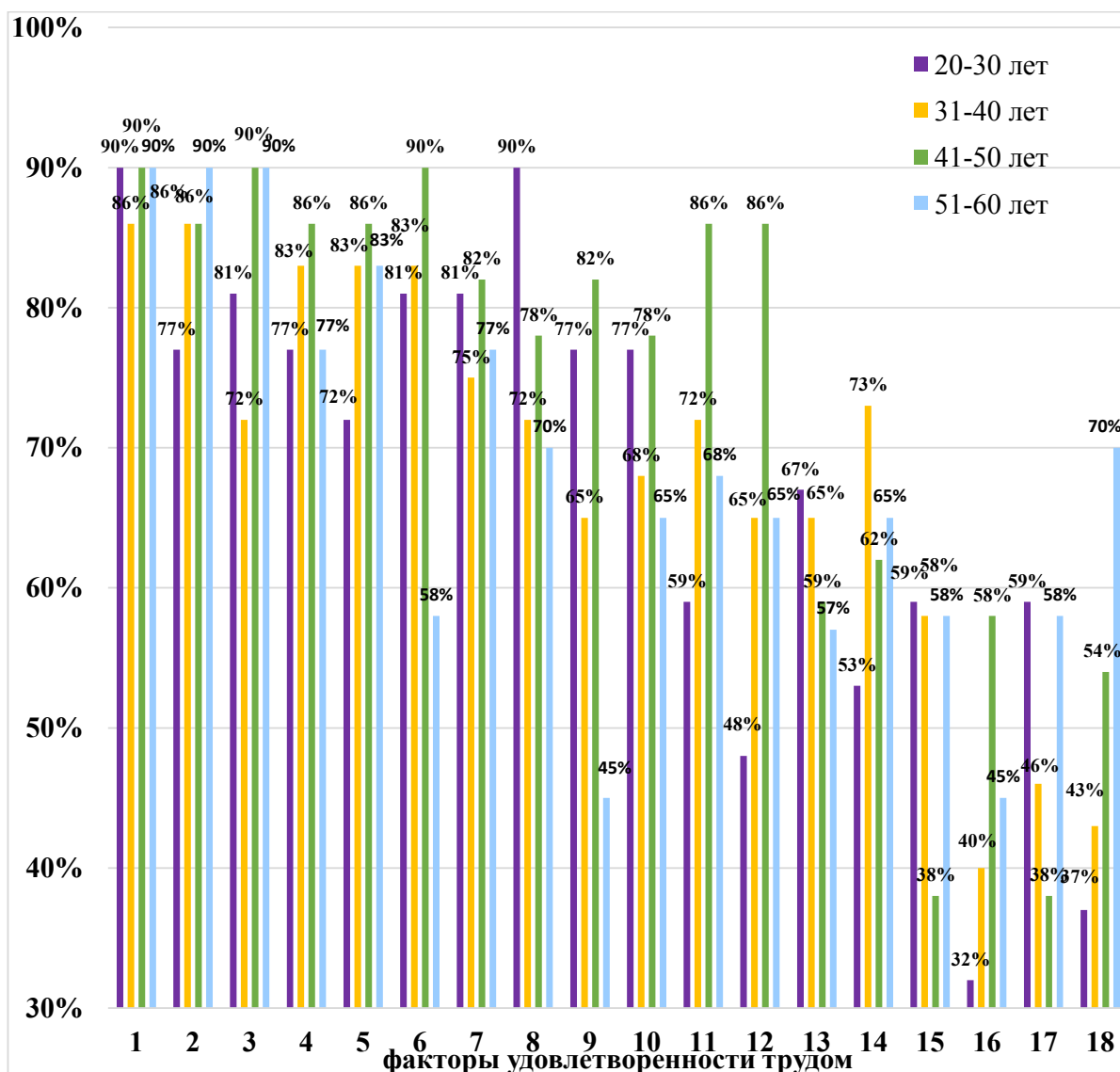


Рисунок 2. Результаты удовлетворенности трудом (по возрастным группам)

Источник: разработано авторами



Рисунок 3. Результаты исследования отношения работников к перспективе потерять работу  
Источник: разработано авторами

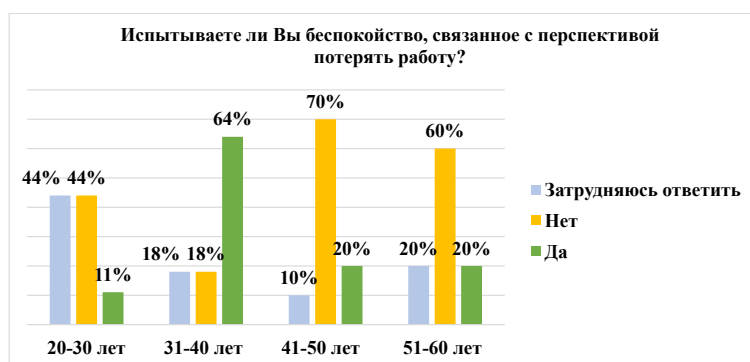


Рисунок 4. Отношение работников разных возрастных групп к перспективе потерять работу  
Источник: разработано авторами

Как показывает детальный анализ (рис. 3, 4), более половины работников (53%) боятся потерять работу или затрудняются ответить на вопрос. Соотношение ответов по этому вопросу отражает неблагоприятную ситуацию для образовательного учреждения с точки зрения сохранения кадров в этих условиях. Анализ по возрасту выявил, что определенный уровень беспокойства по поводу потери работы испытывают все категории персонала, самый высокий – представители возрастной группы 31–40 лет, в наименьшей степени – работники в возрасте от 40 до 60 лет.

Можно ли отнести выявленные факторы неудовлетворенности оплатой труда к факторам демотивации? Безусловно, да. Известно, что давать хорошие знания и отвечать за качество результата может только тот, кто заинтересован в результатах и удовлетворен результатами своего педагогического труда. Можно ли считать, что неудовлетворенность переросла в устойчивую демотивацию? Предполагаем, что ответ амбивалентный, так как другие основные показатели удовлетворенности трудом находятся на

достаточно высоком уровне и, возможно, компенсируют данные факторы. Для убедительности выводов нами исследованы мотивы трудовой деятельности респондентов (рис. 5) и подтвержден факт того, что ведущим мотивом данных респондентов является высокая заработная плата. Значит, угроза оттока кадров существует, тем не менее, сопоставление результатов исследования (рис. 1, пок. 2, 4, 7 и рис. 5) выявило иные факторы удержания персонала, кроме заработной платы, в их числе: благоприятные условия труда, обеспеченность оргтехникой и для 1/4 персонала – социально-психологический климат. Последний фактор объясняет противоречивые данные рисунка 2 (пок. 2 и 5) и указывает на тенденцию социального неблагополучия.

Для исследования степени удовлетворенности трудом и выявления факторов демотивации в сфере гостиничного бизнеса был использован контент-анализ экспертных мнений и профильных статей российских и зарубежных ученых и практиков<sup>2, 3, 4</sup> [11; 15; 26]. На основании полученных данных исследо-

<sup>2</sup> Система поощрения персонала гостиничного предприятия. Часть 1. – Журнал «Парад Отелей». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://prohotel.ru/news-6033/0/> (дата обращения: 23.10.2021).

<sup>3</sup> Жукова С. Анализ рынка труда гостиничной индустрии: обзор российских и зарубежных вузов и востребованность отельных специалистов на примере Петербурга – Журнал TOHOLOGY: Tourism & Hospitality. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tohology.com/hospitality/career/analiz-rynka-truda-gostinichnoj-industrii/> (дата обращения: 15.10.2021).

<sup>4</sup> Жукова С. Проблемы в управлении персоналом отелей: привлекательность гостиничной индустрии и условия роста для молодых специалистов – Журнал TOHOLOGY: Tourism & Hospitality. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tohology.com/hospitality/career/problemy-v-upravlenii-personalom-otelij/> (дата обращения: 15.10.2021).

вания, отраженных в таблице 1, выявлены факторы неудовлетворенности трудом по возрастному параметру, а именно: у молодых специалистов (18–30 лет) продолжительность работы (дневные смены и время каникул/сессии), отсутствие стабильности и открытости предприятия, отсутствие личностного и профессионального развития (обучения), плохо организованный процесс адаптации; у опытных сотрудников и экспертов (31 год и старше) – невозможность карьерного развития, роста и реализации потенциала,

ограниченный социальный пакет, низкая оплата труда, рутинный характер работы, неподходящий имидж и оценка компании. Также выявлены различия факторов неудовлетворенности трудом по половому признаку: женщины выделяют социально-психологический климат (стрессы на работе) и отношения с непосредственным руководителем (напряженность и высокие требования), а мужчины – отсутствие признания заслуг со стороны руководства и недостаточную мотивацию к трудовой деятельности.



Рис. 5. Результаты исследования мотивов трудовой деятельности (в %)

Источник: разработано авторами

Таблица 1. Результаты исследования неудовлетворенности трудом персонала гостиничного бизнеса

Возраст	Факторы неудовлетворенности трудом
Молодые специалисты (18–30 лет)	1) Продолжительность работы (дневные смены и время каникул/сессии) 2) Отсутствие стабильности и открытости предприятия 3) Отсутствие личностного и профессионального развития (обучения) 4) Плохо организованный процесс адаптации
Опытные сотрудники и эксперты (31 год и старше)	1) Невозможность карьерного развития, роста и реализации потенциала 2) Невыстроенная система мотивации (ограниченный социальный пакет) 3) Низкая оплата труда 4) Отсутствие разнообразия работы (рутинный характер) 5) Неподходящий имидж и оценка компании

Источник: разработано авторами

Анализ данных по итогам с января по сентябрь 2021 года выявил, что спрос на персонал в сегменте HoReCa (индустрия гостеприимства) вырос к аналогичному периоду прошлого года более чем в два раза – работодатели предлагали 54,5 тыс. вакансий<sup>5</sup>. Этот факт объясняется сезонностью работы, тем не менее, усугубляется усиливающимся социальным загрязнением в сфере – вынужденным сокращением штата, токсичностью

рабочего места, кадровой стратегии и технологий, напряженностью климата в коллективе<sup>6</sup>. При этом, крупные международные сетевые компании гостиничного бизнеса создают и адаптируют под изменяющиеся условия новые средства мотивации и стимулирования персонала с целью удержания их на рабочем месте и избежания демотивирующего эффекта в организации: удаленную работу, расширение функционала [6], развитие потенциала

<sup>5</sup> Воловик Н. Гостиничный бизнес России столкнулся с дефицитом кадров – Журнал «Welcome Times». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://welcometimes.ru/news/gostinichnyy-biznes-rossii-stolknulsya-s-deficitom-kadrov> (дата обращения: 23.10.2021).

<sup>6</sup> Ла Гренж М. Гостиничный сервис в эпоху пандемии: что изменилось? // Журнал TOHOLOGY: Tourism & Hospitality. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tohology.com/hospitality/industry/gostinichnyj-servis-v-epohu-pandemii/> (дата обращения: 16.10.2021).



[11]; внутреннюю систему подготовки, пересмотр оплаты труда для линейных сотрудников<sup>7</sup>.

Результаты второго этапа исследования участников органов управления общественных организаций и объединений вуза представлены на рисунках 6–7. На вопрос анкеты «Вам представлен ряд факторов демотивации и мотивации на двух полюсах: отметьте наиболее близкие ситуации для вашей организации подходящим числовым значением» респонденты могли поставить оценку каждому из 14 факторов демотивации по биполярной шкале (от – 3 балл. до + 3 балл.) с последующим переводом в 7-ми бальную шкалу, где 1 балл соответствовал наибольшему значению демотивации, а 7 – балл максимальному значению мотивации. Показатели со средним значением от 1 до 3,4 балла являются демотиваторами.

Анализ данных выявил следующие факторы –

демотиваторы: отсутствие развития в организации (пок. 4), отсутствие ощущения достижения, не видно результатов (пок.6), отсутствие личностного роста (пок. 8), отсутствие или медленный карьерный рост (пок. 9), несправедливое распределение бонусов (пок. 10), частая сменяемость коллектива (пок. 11), некомпетентность руководства в ряде вопросов (пок. 12). Большая текучесть кадров, связанная с 4-х летним сроком обучения, является объективным фактором, вместе с тем, неудовлетворенность другими факторами работы, уровень демотивации могут повлиять на выбор карьерных треков и будущую работу по профессии, а также с коллегами. Для анализа факторов, напрямую или косвенно повлиявших на результаты в выборке респондентов, нами был проведен интеркорреляционный анализ показателей демотивации и мотивации, данные которого представлены на рисунке 7.

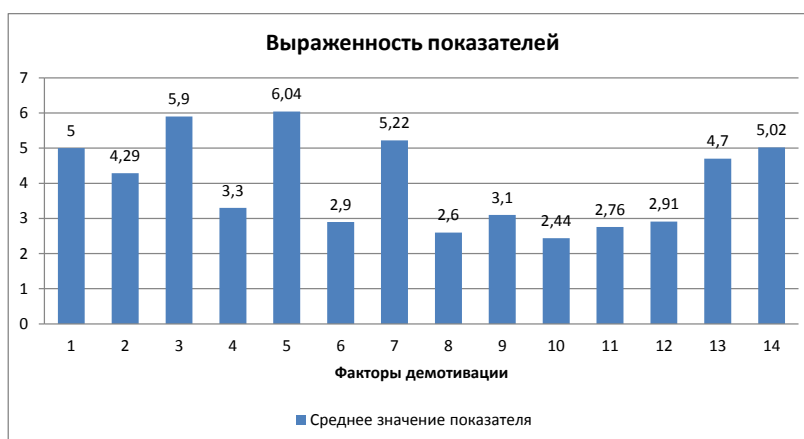


Рисунок 6. Результаты исследования факторов демотивации – мотивации участников органов управления общественными объединениями и организациями

Источник: разработано авторами

*Примечание:* Факторы демотивации – мотивации: 1. Игнорирование идей и личной инициативы сотрудников – Поддержание идей и личной инициативы сотрудников; 2. Низкая степень ответственности в принятии решения, выполнении поставленной задачи – Высокая степень ответственности в принятии решения, выполнении поставленной задачи; 3. Невозможность использовать свой творческий потенциал – Возможность использовать свой творческий потенциал; 4. Отсутствие развития в организации – Постоянное развитие организации; 5. Отсутствие командного духа – Постоянное ощущение достижения нового результата; 6. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов – Постоянное ощущение достижения нового результата; 7. Отсутствие чувства причастности к организации – Чувство причастности к организации; 8. Отсутствие личностного роста – Постоянный личностный рост; 9. Отсутствие или медленный карьерный рост – Возможность карьерного роста; 10. Несправедливое распределение бонусов – Справедливое распределение бонусов; 11. Частая сменяемость коллектива – Постоянство коллектива; 12. Некомпетентность руководства в ряде вопросов – Компетентность руководства во всех действиях; 13. Безразличное отношение к нуждам сотрудников – Улучшение условий труда; 14. Автономная работа, без чьей-либо помощи – Командная работа.

<sup>7</sup> Воловик Н. Гостиничный бизнес России столкнулся с дефицитом кадров – Журнал «Welcome Times». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://welcometimes.ru/news/gostinichnyy-biznes-rossii-stolknulsya-s-deficitom-kadrov> (дата обращения: 23.10.2021).

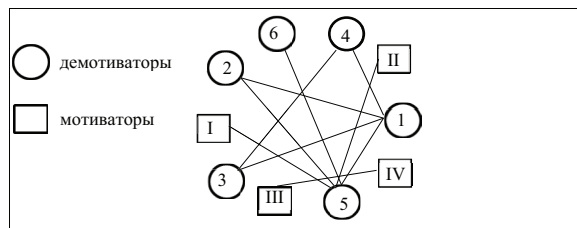


Рисунок 7. Результаты интеркорреляционного анализа факторов демотивации и мотивации участников органов управления общественных организаций (значимые коэффициенты корреляции на уровне  $p \leq 0,05$ )  
 Источник: разработано авторами

Примечание: Демотиваторы: 1 – Некомпетентность руководства в ряде вопросов; 2 – Отсутствие личного роста; 3 – Несправедливое распределение бонусов; 4 – Частая сменяемость коллектива; 5 – Отсутствие или медленный карьерный рост; 6 – Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов.

Мотиваторы: I – Чувство причастности к организации; II – Командная работа; III – Высокая степень ответственности в принятии решения, выполнении поставленной задачи; IV – Поддержание идей и личной инициативы сотрудников.

Таблица 2. Результаты сравнительного анализа факторов неудовлетворенности трудом и демотивации в разных сферах деятельности

Возрастная группа	Факторы неудовлетворенности трудом и демотивации		
	В общеобразовательных учреждениях	На предприятиях гостиничного бизнеса	В общественных организациях и объединениях вуза
20–30 лет	1. Несоответствие способностей служебному положению 2. Игнорирование ценности удовлетворенности трудом ради заработка 3. Непризнание заслуг со стороны руководства	1. Продолжительность работы (дневные смены и время каникул/сессии) 2. Отсутствие стабильности и открытости предприятия 3. Отсутствие личного и профессионального развития (обучения) 4. Плохо организованный процесс адаптации	1. Отсутствие или медленный карьерный рост 2. Некомпетентность руководства в ряде вопросов 3. Несправедливое распределение бонусов 4. Частая сменяемость коллектива 5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов 6. Отсутствие личного роста
31–40 лет	1. Несоответствие способностей служебному положению 2. Игнорирование ценности удовлетворенности трудом ради заработка 3. Готовность сменить работу ради заработка	1. Невозможность карьерного развития, роста и реализации потенциала 2. Невыстроенная система мотивации (ограниченный социальный пакет) 3. Низкая оплата труда 4. Отсутствие разнообразия работы (рутинный характер) 5. Неподходящий имидж и оценка компании	
41–50 лет	1. Принятие ситуации, что работу всю не выполнить		
51–60 лет	1. Несоответствие способностей служебному положению 2. Нежелание узнавать что-либо новое 3. Несоответствие выполняемой работы квалификации		

Источник: разработано авторами

Анализ показывает, что выявлена прямая интеркорреляционная взаимосвязь показателей демотивации между собой, а также демотивации и мотивации. Прямая зависимость показателей демотивации подчеркивает факт того, что чем выше проявления одного показателя, тем выше выраженность второго.

Экспериментально установленная многозначность связи одного показателя с другими (показ. 1 и 5) позволяет предположить, что устранение одного фактора не даст полного результата без устранения всех или части других демотиваторов. Вместе с тем, если мы устраним эти, наиболее значимые демотиваторы, –

«отсутствие или медленный карьерный рост» (пункт 5) «некомпетентность руководства в ряде вопросов» (пункт 1) – то общий уровень мотивации повысится и позволит сохранить лидеров органов управления общественных организаций. Таким образом, на основании данных исследования можно принять точечные корректирующие действия в короткие сроки и избежать демотивирующих эффектов, непопулярных и нерезультативных решений.

Сравнительный анализ факторов неудовлетворенности и демотивации в различных сферах деятельности представлен в табл. 2.

Таким образом, результаты сравнительного анализа множества факторов неудовлетворенности трудом в различных сферах деятельности в условиях пандемии выявили взаимодействующий между собой комплекс факторов, обеспечивающих демотивирующее влияние на персонал. Научную ценность представляют собой два установленных факта: особый характер взаимосвязи неудовлетворенности трудом и демотивации в условиях социального загрязнения и выделение базовых и второстепенных факторов неудовлетворенности трудом в этих условиях. А именно: к базовым факторам неудовлетворенности трудом относятся повторяющиеся во всех исследуемых сферах деятельности по всем возрастным категориям «оплата труда» и «отсутствие роста и развития», как показывает анализ таблицы 2. Базовые факторы неудовлетворенности запускают демотивацию и, по мнению авторов, в условиях затяжного хронического проявления и поддержания менеджментом организаций будут являться ведущими факторами социального загрязнения, поскольку не удовлетворяют базовые потребности в защищенности, развитии и самореализации. Устойчивое состояние неудовлетворенности трудом приводит к психологическому неблагополучию и развитию процесса осознанной демотивации работника, потере сотрудничества с коллегами и тенденции к смене рабочего места. Игнорирование этих факторов, по мнению авторов, приведет к этапу необратимости процесса демотивации и потери квалифицированных кадров.

К второстепенным можно отнести три группы факторов, а именно: 1. «деструктивные действия руководителя» (непризнание заслуг со стороны руководства, несоответствие способностей служебному положению, некомпетентность руководства в ряде вопросов); 2. «специфику сферы деятельности» (в сфере общего среднего образования – принятие ситуации, что работу всю не выполнить, игнорирование ценности удовлетворенности трудом ради заработка; в общественных организациях и объединениях вуза – частая сменяемость коллектива, отсутствие ощущения достижения, не видно результатов; гостиничного бизнеса – отсутствие стабильности и открытости предприятия, продолжительность

работы (смены и времени работы в период сессии у обучающейся молодежи), рутинный характер работы, неподходящий имидж и оценка компании); 3. «возрастные особенности персонала» (несоответствие выполняемой работы квалификации, ограниченный социальный пакет, нежелание узнавать что-либо новое). Эти факторы неудовлетворенности трудом, объединенные нами в три группы, имеют избирательный характер и проявляются дифференцированно и комплексно в различных сферах деятельности, у разных возрастных категорий персонала. Эти факторы частично влияют на демотивацию, не несут массовый характер, а лишь характеризуют деструктивные подходы к управлению мотивацией персонала в конкретной организации.

Выделение групп факторов неудовлетворенности трудом имеет также и большую практическую значимость, так как в условиях пандемии определяются векторы профилактики и настройки мотивационных политик в сферах деятельности, в организациях, что позволяет разработать практические рекомендации с применением различных технологий, ориентированных на конкретные возрастные группы, специфику сферы деятельности и преодоление деструктивных действий менеджмента предприятий.

### Заключение

Таким образом, анализ и дифференциация факторов демотивации и неудовлетворенности трудом позволили выявить сходные базовые факторы в изучаемых сферах труда, отнесенные нами к факторам социального загрязнения и психологического неблагополучия в условиях пандемии, а также дифференцировать их в зависимости от деструктивных действий руководителя, специфики сферы деятельности и возрастных особенностей персонала. Синтез результатов теоретического и эмпирического исследований привел авторов статьи к пониманию того, что длительное состояние неудовлетворенности трудом формирует устойчивую осознанную демотивацию сотрудников с необратимыми последствиями, которая в нестабильных социально-экономических условиях труда приводит как к потере интереса работника к организации и снижению качества услуги для потребителя, так и провоцирует тенденцию смены рабочего места.

На основе результатов исследования нами рекомендуется:

– с целью совершенствования мотивационного механизма управления персоналом и сохранения персонала в условиях неопределенности вызовов социально-экономической среды в период пандемии менеджменту предприятий необходимо повысить социальную ответственность перед работниками. Для этого мониторить факторы неудовлетворенности трудом, выявлять базовые и второсте-

пенные факторы социального загрязнения и своевременно предотвращать демотивирующий эффект влияния базовых факторов;

– с целью удержания высококвалифицированного персонала в нестабильных социально-экономических условиях труда необходимо применять гибкую систему стимулирования и взвешенную мотивационную политику организации, на микро(организации) и макроуровнях (отрасли) в сфере труда, применяя общие закономерности ее динамики, устраняя упущения в мотивационной политике и несоответствия нормативно-правового обеспечения на всех уровнях – государства, отрасли, субъектов РФ, муниципальных образований и организаций, принимая своевременные точечные решения «по следам» исследований и мониторингов факторов социального загрязнения, демотивации и неудовлетворённости трудом;

– с целью сохранения человеческого капитала менеджменту организаций целесообразно выбирать стратегию поддерживающего подхода к наиболее уязвимым возрастным группам персонала

в зависимости от вызовов и средовых факторов, одновременно действующих в настоящих условиях: цифровизации, пандемии и вызванной ими неопределенностью существования бизнеса организации, сохранения рабочих мест, социального загрязнения;

– с целью своевременности обнаружения факторов социального загрязнения и принятия мер их ослабления или устранения делать открытыми результаты мониторингов демотивации и неудовлетворённости трудом в масштабе отрасли, региона, области, муниципалитетов, организации. На их основе, синтеза науки и практики, проводить обучения менеджеров разных уровней создания и реализации поддерживающих мотивационных политик и программ, включающих весь арсенал средств «инструментов настройки» [13, с. 50], адресной мотивации для удержания баланса интересов работника и работодателя, так как построение эффективной системы мотивации – это технология, которой можно научиться, а избегание демотивирующего эффекта при ее реализации – это искусство минимизировать риски.

### Литература

1. Аваев В. Е., Карташов С. А., Тохтиева Л. Н. Современные теории мотивации труда и реальная экономика // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2016. № 4. – С. 58–65.
2. Андреева Т. С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала // Управление персоналом. – 2004. – № 4. – С. 30–32. – URL: [https://sziu-lib.ganepa.ru/sajt\\_ibo/motivaciya/andreeva.html](https://sziu-lib.ganepa.ru/sajt_ibo/motivaciya/andreeva.html) (дата обращения: 25.10.2021).
3. Гатти М., Фёдорова А. Э. Влияние концепции социального загрязнения на благосостояние работников организации // Журнал «Дискуссия». – 2012. – № 10. – С. 38–40.
4. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография – М.: Норма: ИНФРА-М – 2011. – 352 с.
5. Зелichenko А. И., Шмелев А. Г. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 1987. – № 4. – С. 33–43.
6. Кабелкайте-Вайткене Ю. А. Влияние пандемии коронавируса на индустрию гостеприимства: проблемы и возможности // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2020. – № 4. – С. 106–116.
7. Кузнецова Е. А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Russian Journal of Education and Psychology. – 2012. – № 11. – С. 11.
8. Кузнецова Е. А., Назарова А. Н. Управленческие модели мотивации персонала в период модернизации предприятия // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» – 2015. – Том 7, № 5 (30). – 64 с.
9. Мисюрин А. Ш. Основные факторы удовлетворенности трудом на крупном предприятии // Вопросы современной науки практики. Университет им. И. В. Вернадского. – 2011. – № 4 (35). – С. 283–291.
10. Михалёва И. М. Нервно-психическое напряжение как фактор демотивации персонала на предприятиях // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2015. – № 4 (99). – С. 316–319.
11. Нежелченко Е. В., Ясенюк С. Н., Яковенко Н. Ю. Проблемы текучести кадров и пути ее снижения в индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 5. – № 3. – 2019. – С. 32–41.
12. Пономарева О. Я., Зверева С. Ф., Карпова Н. И. Управление удовлетворенностью трудом сотрудников посредством гибкой системы стимулирования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 10. – С. 56–63.
13. Пономарева О. Я., Никитина О. Ю. Инструменты настройки системы мотивации труда персонала: обзор исследований российских ученых и практиков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2021. – № 1. – С. 41–53. DOI: 10.25198/2077-7175-2021-1-41.



14. Самоукина Н. В. Счастье в рабочее время // Мотивация и оплата труда. – 2012. – № 3. – С. 174–179.
15. Семенникова А. И. Роль мотивации персонала в повышении качества гостиничных услуг // Инновационная наука. – 2016. – № 6–1. – С. 221–223.
16. Тимакова К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1–4 (69). – С. 268–270.
17. Ткаченко Н. Э. Причины демотивации персонала в организации // Экономика. Менеджмент. Підприємство: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – 2008. – № 20. – URL: [http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2013/Economics/5\\_151239.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2013/Economics/5_151239.doc.htm) (дата обращения: 25.10.2021).
18. Турабаева Ф. М., Бакшеев С. Л. Удовлетворенность трудом – как фактор стабильности персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 3. – С. 134–136.
19. Федорова А. Э., Дворжакова З. Социальное загрязнение трудовой сферы российских и чешских организаций: компаративный анализ // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 4. – С. 177–184.
20. Херцберг Ф, Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе. – М.: Вершина. – 2007. – 240 с.
21. Anjum A., Ming X. Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 2018, 13, pp. 675–697.
22. Bodur S. Job Satisfaction of Health Care Staff Employed at Health Centers. *Turkey Occupational Medicine*, 2002, 6, pp. 353–355.
23. Danish R. Q., & Usman A. Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 2010, 5(2), pp. 159–167.
24. De Clercq D.; Haq I. U.; Azeem M. U. The relationship between workplace incivility and depersonalization towards co-workers: Roles of job-related anxiety, gender, and education. *Journal of Management and Organization*, 2020, 26, pp. 219–240.
25. Gordon V., Osgood J. L., & Phillips J. Municipal clerks: Examining a model of job satisfaction. *Public Personnel Management*, 2010, 39(4), pp. 327–352.
26. Hobföll S. E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*. 2001, 50, pp. 337–396. DOI: 10.1111/1464-0597.00062.
27. Kalleberg A. L. Job quality and precarious work: Clarifications, controversies, and challenges // *Work and Occupations*. – 2012, 39(4), pp. 427–448.
28. Kim S. Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 2002, 62(2), pp. 231–241.
29. Lee Y. J., & Wilkins V. M. More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 2011, 71(1), pp. 45–56.
30. Menon N. Z., Gena L. K. Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: Evidence from Indian Female Employees // *Management and Labor Studies*, 2017, 42(3), pp. 253–274.
31. Pfeffer J. Building Sustainable Organizations: The Human Factor // *Academy of management perspectives*, 2010, 24 (1), pp. 34–45.
32. Ponomareva O., Shkurin D. Employee Job Satisfaction Under Digitalization: A Gender Aspect // *Digital Transformation and New Challenges* – 2021. – pp. 239–251.
33. Pradhan R. K., Jena L. K., & Bhattacharya P. Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*, 2016, 3(1), 1194174.

## References

1. Avaev, V. E., Kartashov, S. A., Tohtieva, L. N. (2016) [Modern theories of labor motivation and real economy]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Omsk University. Series: Economics]. Vol. 4, pp. 58–65. (In Russ.).
2. Andreeva, T. S. (2004) [Why the best leave: the problem of personnel demotivation]. *Upravleniye personalom* [Personnel management]. Vol. 4, pp. 30–32. Available at: [https://szii-lib.ranepa.ru/sajt\\_ibo/motivaciya/andreeva.html](https://szii-lib.ranepa.ru/sajt_ibo/motivaciya/andreeva.html) (accessed: 25.10.2021).
3. Gatti, M., Fedorova, A. E. (2012) [Influence of the concept of social pollution on the welfare of employees of the organization]. *Zhurnal «Diskussiya»* [Journal «Discussion»]. Vol. 10, pp. 38–40. (In Russ.).
4. Genkin, B. M. (2011) *Motivatsiya i organizatsiya effektivnoy raboty (teoriya i praktika)* [Motivation and organization of effective work (theory and practice)]. Moscow: Norma: INFRA-M, 352 p.
5. Zelichenko, A. I., Shmelev, A. G. (1987) [On the issue of classification of motivational factors of labor activity and professional choice]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya* [Bulletin of Moscow University. Series 14. Psychology]. Vol. 4, pp. 33–43. (In Russ.).
6. Kabelkaite-Vaitkene, Yu. A. (2020) [Impact of the coronavirus pandemic on the hospitality industry:

---

challenges and opportunities]. *Rossiyskiye regiony: vzglyad v budushcheye* [Russian regions: a look into the future]. Vol. 4, pp. 106–116. (In Russ.).

7. Kuznetsova, E. A. (2012) [Demotivation of personnel: causes, factors, methods of elimination]. *Russian Journal of Education and Psychology* [Russian Journal of Education and Psychology]. Vol. 11, pp. 11. (In Russ.).

8. Kuznetsova, E. A., Nazarova, A. N. (2015) [Managerial models of personnel motivation during the modernization of the enterprise]. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIYE»* [Internet magazine «Science»]. Vol. 7, No. 5 (30), 64 p. (In Russ.).

9. Misyurina, A. Sh. (2011) [The main factors of job satisfaction at a large enterprise]. *Voprosy sovremennoy nauki praktiki. Universitet im. I. V. Vernadskogo* [Questions of modern science of practice. University named after I. V. Vernadsky]. Vol. 4 (35), pp. 283–291. (In Russ.).

10. Mikhaleva, I. M. (2015) [Nervous and mental stress as a factor of personnel demotivation at enterprises]. *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of the Irkutsk State Technical University]. Vol. 4 (99), pp. 316–319. (In Russ.).

11. Nezhelchenko, E. V., Yasenok, S. N., Yakovenko, N. Yu. (2019) [Problems of staff turnover and ways to reduce it in the hospitality industry]. *Nauchnyy rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa* [Research Result. Business and service technologies]. Vol. 5. No. 3, pp. 32–41. (In Russ.).

12. Ponomareva, O. Ya., Zvereva, S. F., Karpova, N. I. (2018) [Employee satisfaction management by means of a flexible incentive system]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 10, pp. 56–63. (In Russ.).

13. Ponomareva, O. Ya., Nikitina, O. Yu. (2021) [Tools for adjusting the personnel labor motivation system: a review of research by Russian scientists and practitioners]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 1, pp. 41–53. – DOI: 10.25198 / 2077-7175-2021-1-41. (In Russ.).

14. Samoukina, N. V. (2012) [Happiness during working hours]. *Motivatsiya i oplata truda* [Motivation and wages]. Vol. 3, pp. 174–179. (In Russ.).

15. Semennikova, A. I. (2016) [The role of personnel motivation in improving [the quality of hotel services]. *Innovatsionnaya nauka* [Innovative science]. Vol. 6–1, pp. 221–223. (In Russ.).

16. Timakova, K. S. (2021) [Features of the use of methods of non-material motivation of personnel in the organization]. *Aktual'nyye nauchnyye issledovaniya v sovremennom mire* [Actual research in the modern world]. Vol. 1–4 (69), pp. 268–270. (In Russ.).

17. Tkachenko, N. E. (2008) [Reasons for demotivating personnel in the organization]. *Yekonomika. Menedzhment. Pidpriemnistvo: zb. nauk. prats' SNU im. V. Dalya* [Economics. Management. Pidpryamstvo: zb. sciences. prats SNU im. V. Dahl. Vol. 20. Available at: [http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2013/Economics/5\\_151239.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2013/Economics/5_151239.doc.htm) (accessed: 25.10.2021).

18. Turabaeva, F. M., Baksheev, S. L. (2017) [Labor satisfaction – as a factor of personnel stability]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy* [Economy and management of innovative technologies]. Vol. 3, pp. 134–136. (In Russ.).

19. Fedorova, A. E., Dvorzhakova, Z. (2015) [Social pollution of the labor sphere of Russian and Czech organizations: a comparative analysis]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Omsk University. Series: Economics]. Vol. 4, pp. 177–184. (In Russ.).

20. Herzberg, F., Mosner, B., Sniderman, B. (2007) *Motivatsiya k rabote* [Motivation to work]. Moscow: Vershina, 240 p.

21. Anjum, A.; Ming, X. (2018) Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*. Vol. 13, pp. 675–697. (In Eng.).

22. Bodur, S. (2002) Job Satisfaction of Health Care Staff Employed at Health Centers. *Turkey Occupational Medicine*. Vol. 6, pp. 353–355. (In Eng.).

23. Danish, R. Q., & Usman, A. (2010) Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5(2), pp. 159–167. (In Eng.).

24. De Clercq, D.; Haq, I. U.; Azeem, M. U. (2020) The relationship between workplace incivility and depersonalization towards co-workers: Roles of job-related anxiety, gender, and education. *Journal of Management and Organization*. Vol. 26, pp. 219–240. (In Eng.).

25. Gordon, V., Osgood, J. L., & Phillips, J. (2010) Municipal clerks: Examining a model of job satisfaction. *Public Personnel Management*. Vol. 39(4), pp. 327–352. (In Eng.).

26. Hobföll, S. E. (2001) The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*. Vol. 50, pp. 337–396. – DOI: 10.1111/1464-0597.00062. (In Eng.).

27. Kalleberg, A. L. (2012) Job quality and precarious work: Clarifications, controversies, and challenges. *Work and Occupations*. Vol. 39(4), pp. 427–448. (In Eng.).

28. Kim, S. (2002) Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*. Vol. 62(2), pp. 231–241. (In Eng.).
29. Lee, Y. J., & Wilkins, V. M. (2011) More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*. Vol. 71(1), pp. 45–56. (In Eng.).
30. Menon, N. Z., Gena, L. K. (2017) Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: Evidence from Indian Female Employees. *Management and Labor Studies*. Vol. 42(3), pp. 253–274. (In Eng.).
31. Pfeffer, J. (2010) Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of management perspectives*. Vol. 24 (1), pp. 34–45. (In Eng.).
32. Ponomareva, O., Shkurin, D. (2021) Employee Job Satisfaction Under Digitalization: A Gender Aspect. *Digital Transformation and New Challenges*, pp. 239–251. (In Eng.).
33. Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Bhattacharya, P. (2016) Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*. Vol. 3(1), 1194174. (In Eng.).

**Информация об авторах:**

**Ольга Яковлевна Пonomарева**, кандидат психологических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

e-mail: androsoya2011@mail.ru

**Алина Владимировна Сосновских**, магистрант, направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

e-mail: lina.ya-alin@yandex.ru

Статья поступила в редакцию: 07.11.2021; принята в печать: 09.02.2022.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

**Information about the authors:**

**Olga Yakovlevna Ponomareva**, Candidate of Psychology, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

e-mail: androsoya2011@mail.ru

**Alina Vladimirovna Sosnovskikh**, postgraduate student, training program 38.04.03 Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

e-mail: lina.ya-alin@yandex.ru

The paper was submitted: 07.11.2021.

Accepted for publication: 09.02.2022.

The authors have read and approved the final manuscript.