

# ПРИЧИНЫ ДЕМОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И МЕТОДЫ ЕЁ ПРОФИЛАКТИКИ

## CAUSES OF STAFF DEMOTIVATION AND METHODS OF ITS PREVENTION

ПОЛУЧЕНО 12.12.2024 ОДОБРЕНО 20.12.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025 УДК 316.354 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-36-41



### ПЕРЕДЕРИЙ В.А.

*Канд. социол. наук, профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин, ФГКОУ ВО «Краснодарский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации», г. Краснодар*

### PEREDERIY V.A.

*Candidate of Sociological Sciences, Professor, Department of Social and Humanitarian Disciplines, Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Krasnodar,*

**e-mail:** veronika1971@inbox.ru



### СКРИПНИЧЕНКО Л.С.

*Канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар*

### SKRIPNICHENKO L.S.

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Human Resource Management and Organizational Psychology, Kuban State University, Krasnodar,*

**e-mail:** lud-skr@mail.ru

### Аннотация

В период жесткой рыночной конкуренции отношения между работниками и работодателями перешли к парадигме, предполагающей не только выбор компанией сотрудника, но и сотрудниками места работы. Данная тенденция создает необходимость в увеличении привлекательности компании, как для соискателей, так и для специалистов, уже работающих в ней. Однако зачастую методы мотивации персонала дают обратный эффект – демотивацию, при которой компания перестает быть привлекательной для потенциальных кандидатов, а её сотрудники теряют интерес к работе в ней. В связи с чем в процессе деятельности необходимо своевременно выявлять и устранять демотивирующие факторы, негативно влияющие на работу сотрудников компании.

Цель исследования заключается в выявлении причин и методов профилактики демотивации персонала на примере телекоммуникационной компании. С помощью опросной методики, анализа деятельности, материалов статистической отчетности и нормативно-методологических документов компании, авторы статьи определили демотивирующие факторы и разработали предложения по их устранению.

**Ключевые слова:** демотивация, причины демотивации, демотивирующие факторы, методы профилактики, персонал, управление персоналом, трудовые ресурсы.

### Abstract

In the period of fierce market competition, relations between employees and employers have moved to a paradigm that involves not only the company's choice of an employee, but also the employees' choice of a place of work. This trend creates the need to increase the attractiveness of the company, both for applicants and for specialists already working in it. However, often the methods of personnel motivation give the opposite effect - demotivation, in which the company ceases to be attractive to potential candidates, and its employees lose interest in working in it. In this regard, in the process of activity it is necessary to promptly identify and eliminate demotivating factors that negatively affect the work of the company's employees.

The purpose of the study is to identify the causes and methods of preventing personnel demotivation using the example of a telecommunications company. Using a survey method, activity analysis, statistical reporting materials and regulatory and methodological documents of the company, the authors of the article identified demotivating factors and developed proposals for their elimination.

**Keywords:** demotivation, causes of demotivation, demotivating factors, prevention methods, personnel, personnel management, labor resources.

**Введение.** Персонал — ключевой ресурс предприятия, поскольку от эффективности его работы зависит успех компании, получаемая прибыль, имидж. Потому одной из основных задач руководителя является подбор условий, оказывающих положительное влияние на трудовое поведение работников в достижении ими определённых результатов [9, с. 43]. Не менее важным является сохранение и поддержание профессионального здоровья сотрудников организации [8, с. 19]. Демотивация персонала — это процесс, прямо

противоположный мотивации, результат воздействия ряда причин на снижение интереса персонала к выполняемой работе [4, с. 38]. Для предотвращения демотивации персонала, следует быть ознакомленным с ее причинами.

Зарубежные ученые определили несколько групп причин, влияющих на утрату работниками интереса к выполняемой деятельности, к ним относятся: организационные, управленческие, системные и личностные [11; 12]. Ряд современных отечественных исследователей в области социально-

гуманитарной направленности В.Н. Авдеева, А.В. Бабенко, В.А. Вагнер, Г.В. Власюк, Л.М. Гайсина, С.М. Григорьев, Э.Р. Даянова, Л.Д. Доминина, С.И. Захаров, Н.А. Иванова, Е.А. Кузнецова, Е.С. Лобанова, И.Ш. Рысаев, В.В. Скопцова изучали причины и определяли факторы демотивации сотрудников в организациях экономического (промышленность, производство) и образовательного профиля. Так, В.Н. Авдеева выделяет следующие демотивирующие факторы среди руководителей и сотрудников малого бизнеса: плохое управление, непонятные цели, отсутствие профессионального уважения; сложные цели и задачи, отсутствие обещанных вознаграждений; недостаточное количество отдыха [1, с. 11]. С.М. Григорьев к числу основных причин демотивации относит несправедливое поведение руководства (неустойчивая взаимосвязь процесса «результат — вознаграждение», нечеткое распределение функций среди сотрудников; несовершенство структуры организации [5, с. 62]. В.А. Вагнер среди основных проблем демотивации персонала отмечает низкую заработную плату, несовершенные условия труда, отсутствие продвижения по службе, хроническое неудовлетворение потребностей работников [3; 75]. Авторитарный стиль руководства, вопросы несправедливости на производстве, отсутствие систематизации в отношениях и доверия между руководством и подчиненными в компании заявлены в качестве основных причин демотивации Е.С. Лобановой [6].

Актуальность исследования заключается в своевременном изучении причин демотивации персонала, работающего на современном рынке телекоммуникационных услуг РФ (на примере компании, предоставляющей услуги в области средств связи: мобильной связи, телефонии, интернета, спутникового телевидения). Многие компании разрабатывают программы для мотивации своих сотрудников, однако даже самые современные из них, не работают эффективно, если не учитывают особенности и своеобразие организации [2, с. 25]. Субъектом научного исследования послужила одна из ведущих на российском рынке телекоммуникационных компаний, пожелавшая остаться анонимной. Руководство компании решило выяснить причины снижения продуктивности труда, ухудшения психологического настроения среди сотрудников. Разработав инструментальный опросной методики, проанализировав официальный сайт, мобильный портал и ряд документов компании, была обнаружена проблема демотивации основного состава сотрудников регионального филиала, предложены способы решения данной проблемы.

**Обсуждение.** Рынок телекоммуникационных услуг достаточно широко представлен в России различными компаниями, поэтому важны создание новых продуктов и сервисов, развитие цифровых технологий и экосистем, их внедрение в новые технологические сегменты. Главными источниками дохода являются связь 5G, искусственный интеллект, IT-решения для бизнеса, развлечения, стриминговая платформа *WASD.TV*, *VisionLabs*: компьютерное зрение, машинное обучение, шеринг микромобилей, мобильное ТВ, облачные сервисы, телемедицина и др. Высокоскоростной интернет имеет большое значение для автоматизации процессов в производстве различных отраслей промышленности, что сейчас актуально для России. С помощью контент-анализа исследован официальный сайт телекоммуникационной компании. Так, на 31.12.2023 компания насчитывала 59 030 сотрудников, среди них 20 650 мужчин и 38 380 женщин. Таблица 1 демонстрирует, что средний возраст большинства работников регионального филиала исследуемой телекоммуникационной компании варьируется в диапазоне от 30 до 50 лет ( $n = 110$ ).

Таблица 1

**Структура штатного персонала компании по возрастному критерию, человек**

	Возраст сотрудников		
	< 30 лет	30–50 лет	> 50 лет
Руководители высшего звена	3	11	7
Руководители среднего звена	5	12	8
Руководители младшего звена	2	8	4
Специалисты	19	25	6

С целью обеспечения стабильности состава персонала компания поддерживает структурный баланс по полу и возрасту коллектива, что позволяет сохранять здоровый внутрикорпоративный микроклимат и передавать профессиональный опыт. В период пандемии организация полностью перешла на удаленный отбор, оформление работников в дистанционном режиме. В настоящее время больше 50% специалистов работают в комбинированном режиме в зависимости от графика работы, например, специалисты отдела Контроля сервисов коммутационной подсистемы и *IAS*, Группа мониторинга и управления инцидентами имеют возможность дважды в неделю выходить на работу в дистанционном режиме. Базовые принципы политики компании включают: уважение интересов всех групп; соблюдение законов и защита прав людей; соблюдение этики при ведении бизнеса; отсутствие дискриминации; развитие системы корпоративного управления и корпоративной культуры. Несмотря на сложности, исследуемая нами компания смогла пройти сложный период с минимальными потерями благодаря качественной стратегии, сохранив стабильное состояние и выплаты дивиденды, подняла стоимость акций, подтвердив свою надежность как эмитента.

Адаптация новых сотрудников — это один из важных этапов вхождения в рабочий ритм [10, с. 182]. В телекоммуникационной компании к процессу адаптации относятся достаточно серьезно, что позволяет узнать нового сотрудника, его способности и профессиональный уровень. С помощью опросной методики мы выяснили, что на этапе вхождения нового работника в компанию проходят обязательные курсы: «Как адаптироваться на новой работе за неделю», «Кодекс делового поведения и этики», «Управление конфликтом интересов». По завершению обучения и успешному прохождению тестирования сотрудникам выдаются сертификаты. Длительность обязательных дистанционных курсов от 30 минут до 1 часа. Подобный вид обучения достаточно эффективен, поскольку не занимает много времени, но является очень содержательным. Для руководителей подразделений также существует гайды для адаптации новичков и стажеров, благодаря которым процесс вхождения сотрудников в работу проходит максимально комфортно.

Для самих наставников также существует ряд преимуществ участия в данном процессе — развитие управленческих компетенций, оттачивание профессиональных компетенций, повышение авторитета среди коллег и дополнительное вознаграждение, которое зависит от результатов сдачи тестирования новичком. К примеру, наставник получает 5000 руб. по итогам первого месяца, если новичок сдал тест от 85% и выше. Также в качестве метода адаптации каждый месяц в компании проводится *Welcome Day*, где новички знакомятся с историей компании, корпоративными ценностями, историями успеха коллег, развитию карьеры и обучения в компании.

Для многих сотрудников эффективной формой мотивации является повышение квалификационного уровня и продвижение по карьерной лестнице. Официальный сайт компании дает возможность записаться на интересующий курс в различных сферах — комплаенс, менеджмент и лидерство, право, бизнес, дизайн, ИТ, HR и т.д. Также на сайте можно найти информацию о внутреннем обучении, внешнем платном обучении, получить карьерное и психологическое консультирование, обратиться к коуч-сессии. Действуют спец. предложения, позволяющие изучать английский язык от компании Skyeng со скидкой или бесплатно вступить в разговорный клуб. Работники организации имеют возможность пользоваться электронной корпоративной библиотекой, бесплатно читать и скачивать аудиокниги в сфере финансов, менеджмента, психологии, здоровья, книги на английском языке. Сотрудники имеют возможность не только повысить свой профессиональный уровень, но и обучиться новой отрасли. Важными для профилактики демотивации являются видеокурсы и материалы для изучения: «Как повысить мотивацию к обучению», «Что скрывается за прокрастинацией», «Негативные установки», «Выгорание. Стадии и способы работы с ним», «Выгорание. Как определить и что делать», «В движении. Как быть эффективным, но сохранить свой ресурс». Для сотрудников это полезная возможность, поскольку определить демотивацию бывает сложно, а изучив подобные курсы, работники смогут определить и снять свои проблемы.

Каждый год в организации проводится оценка эффективности работы специалистов, по результатам которой изменяется их заработная плата. В процессе оценивания, руководство исследует результаты работы каждого специалиста, его достижения, выполнение поставленных задач, общий вклад в развитие компании. Таблица 2 позволяет определить размер финансовых выплат, напрямую зависящих от продуктивности работы персонала в течение года.

Таблица 2

**Соотношение процента премии и полученной оценки за выполнение задачи**

Оценка	5+	5	4,75+ <sup>5</sup>	4,75	4,5+ <sup>5</sup>	4,5	4,25+ <sup>5</sup>
Премия, %	120	100	100	93,75	100	87,5	100
Оценка	4,25	4	3,75	3,5	3,25	3	2
Премия, %	81,25	75	69,75	62,5	56,25	50	0

В компании реализуется система дополнительных мотивационных мер и социальных гарантий, что включает в себя материальные и нематериальные бонусы, дополнительные выходные дни. К материальной мотивации компании можно отнести: премии «Оценка деятельности и премирование работников на основании результатов деятельности» и «Премирование работников подразделений, занятых продажами и абонентским обслуживанием», систему грейдов, дополнительные оплачиваемые выходные дни. В определенных случаях оказывается материальная помощь, выплаты по временной нетрудоспособности в виду болезни, несчастного случая, профессионального заболевания, отпуска по беременности и родам, затрат по жилью, связанных с переездом. С 2019 г. введена программа «Кафетерий льгот», дающая возможность получать компенсацию в размере 2000 руб. за расходы на питание, обучение, медикаменты, медицинские услуги, посещение фитнес-клубов. Работникам, допущенным к государственной тайне, на постоянной основе ежемесячно начисляется надбавка 5/10%. Данная система дает много возможностей для сотрудников, но понять, как именно она работает достаточно сложно. Для присвоения премии оцениваются выполненные задачи по балльной

шкале, которую сотрудник не может самостоятельно рассчитать и узнать результаты собственной деятельности.

В качестве не материальной мотивации для сотрудников компании отметим бесплатный тариф «Smart для своих», корпоративные привилегии в сети фитнес-клубов *Spirit, Alex Fitness* и *Aquastar*, распространяемые и на ближайших родственников персонала компании, скидки от Группы компаний «КидБург» для проведения детских праздников в интерактивных музеях, скидки отеля *Cosmos Hotel Group*, корпоративные скидки от застройщика Брусника и так далее. Для многих специалистов это является огромной мотивацией, поскольку не многие компании имеют возможность предоставлять большое разнообразие скидок в самых разнообразных сферах жизни. Компания обеспечивает сотрудникам интересную корпоративную жизнь — конкурсы, спортивные мероприятия, благотворительные акции, сплавляющие коллектив. Ежегодно в компании выбираются лучший руководитель «Руководитель года», лучший специалист «Профессионал года», лучший проект «Мы это сделали», лучшая команда «Наша команда!», избирается «Контактный центр года» и «Бизнес-единица года», учреждена программа «Признание».

В компании действует СУОТ, которая полностью соответствует требованиям законодательства стран, с которыми сотрудничает компания. В Группе присутствует набор локальных нормативных документов, которые регламентируют вопросы охраны труда и здоровья специалистов. В конце 2023 г. к 30-летию компании проведен крупный розыгрыш призов для сотрудников. На внутреннем сайте размещена информация о возможности сбора команд по футболу, теннису, шахматам для дальнейшего участия в соревнованиях и дополнительных розыгрышах. В 2022–2023 гг. в период частичной мобилизации телекоммуникационная компания получила возможность отсрочки для своих специалистов. За сотрудниками, отказавшимися от отсрочки, сохранены рабочие места и оплата труда в полном размере, выплачивается материальная помощь, оказывается поддержка семьям мобилизованных в виде медицинского страхования и бесплатных услуг связи. Для сотрудников компании и их семей увеличен пакет поддерживающих льгот: от индивидуальных психологических консультаций до активации дополнительных сервисов и подписок экосистемы. На основании исследования системы мотивации компании можно утверждать, что данная система достаточно обширная, затрагивает такие управленческие подсистемы, как адаптация, развитие и обучение персонала.

**Результаты исследования.** С помощью анкетирования было опрошено семьдесят сотрудников компании (20 из Отдела контроля сервисов коммутационной подсистемы и IAS, двадцать пять из Группы мониторинга и управления инцидентами и 25 сотрудников из Отдела управления персоналом) в возрастном диапазоне от 20 до 56 лет. Опыт работы сотрудников составил от 2 месяцев до 18 лет. В гендерном аспекте — в социологическом опросе приняли участие 70% женщин, 30% — мужчин.

Проведенное исследование показало, что 46% опрошенных сотрудников обладает средним уровнем мотивации к работе, 40% низким, 14% высоким. Низкая мотивация сотрудников объяснена текучестью кадров, снижением качества оказываемых услуг населению, ухудшением динамики работы команды, финансовыми потерями компании. На вопрос «Что служит основным мотивом работы в данной компании?» «Деньги» отметили 43% сотрудников, «Профессия» (16%), «Творчество» (10%), «Коллектив» (23%) и «Власть» (8%). Если обратить внимание на соотношение опыта работы сотрудников и уровня их мотивации, то важно



заметить, что в большинстве своем высокий уровень мотивации наблюдается у сотрудников с небольшим опытом работы, что может говорить о том, что уровень мотивации понижается обратно пропорционально опыту работы сотрудников. Стоит упомянуть об уровне трудоголизма. Так, у восьми из 30 сотрудников был выявлен высокий уровень трудоголизма, причем наблюдается взаимосвязь между опытом работы в компании и уровнем трудоголизма. Сотрудники, чей опыт работы не превышает 5 лет, имеют высокий уровень трудоголизма. Отметим, что через определенное время у трудоголиков проявляется усталость, низкая концентрация внимания, депрессия, выгорание, проблемы в социальных отношениях.

Анализ результатов ответов респондентов на вопрос «Для меня в нашей компании главное...» показал, что одним из важных факторов работы сотрудники выделяют деньги, оплату труда (44%). 66% опрошенных отмечают важность возможности проявления инициативы в работе и поддержке со стороны руководства. Полученные результаты подтверждаются ответами на следующий вопрос «В работе меня стимулирует...», где 66% сотрудников снова упоминают материальную мотивацию, среди них ответы «премии», «бонусы», «зарплатная плата», «деньги», «тринадцатая зарплата», «белая» зарплата. 34% опрошенных среди стимулирующих факторов указали социальные — «скидки», «бесплатное обучение», «бесплатная связь», «возможность заниматься саморазвитием».

На вопрос анкеты «Отметьте ряд факторов, которые, по Вашему мнению, мешают Вам получать удовлетворение от работы» 36% сотрудников компании отметили «невозможность использования творческого потенциала», 23% «привлечение к сверхурочной работе», 19% «низкую заработную плату», 11% «суровую дисциплину», 8% «медленный рост», 3% «бюрократию».

Обобщив мотивацию и демотивацию персонала исследуемой телекоммуникационной компании, можно отметить ключевые моменты, на которые стоит обратить внимание. Система мотивации не учитывает мотивы отдельных сотрудников, которые могли бы поспособствовать их более эффективной деятельности на рабочем месте. Так, финансовые мотивы «Деньги» указывают, что в компании наблюдается двойственность в данном вопросе. Присутствует проблема, связанная с неудовлетворенностью оплаты труда, индексированием зарплат и одновременно с этим сотрудники оценивают оплату труда в компании как «стабильную», «белую», «достойную». Наиболее выраженным является мотив «Коллектив», который отмечен, как сотрудниками, так и сотрудниками с различным уровнем трудового стажа. Мотив «Творчество» выражен у сотрудников со стажем работы более 5 лет. Специалисты с таким мотивом добросовестно и качественно выполняют любую работу вне зависимости от её специфики. Они привязаны к профессии, рабочему месту, не претендуют на лидерство (мотив «Власть»).

Высокий уровень мотивации наблюдается у сотрудников, чей опыт работы не превышает 6 лет. Однако низкий уровень мотивации присутствуют как у опытных сотрудников, так и у сотрудников с небольшим опытом работы в компании. Для сотрудников отдела управления персоналом «Для меня в нашей компании главное...» преимущественными оказались условия работы. Так, 56% сотрудников упомянули в различных формулировках удобное место работы, отсутствие привязки к офису, возможность выбора графика работы. Менее половины сотрудников данного отдела (44%) отметили, что главное в их работе — это «психологическая атмосфера в коллективе», «отношения в коллективе», «кли-

мат в коллективе» и «отношение руководства к сотрудникам», что снова относит нас к мотиву «Коллектив».

По результатам вопроса «Мне хотелось бы, чтобы в моей работе руководство отметило...» 63% респондентов отметили креативный подход к работе, 20% — дисциплинированность, ответственность, честность, 17% — профессионализм. В вопросе относительно проблемных областей в компании, которые, по их мнению, стоит оптимизировать, наиболее частыми ответами были: 55% «возможность работать полностью в дистанционном режиме», 31% «больше интересных и творческих задач», 14% «возможность самостоятельно принимать решения по большинству вопросов».

На основании полученных ответов можно утверждать, что ключевыми мотивами отмечены «Деньги», «Коллектив», они достаточно учитываются в системе мотивации сотрудников компании, поскольку респонденты не высказывают недовольства по поводу «отсутствия командной сплоченности», «отсутствия командного духа» и так далее. Однако мотивы «Профессия», «Творчество» являются недооцененными в системе стимулирования во всех отделах компании.

Выводы и рекомендации. Подводя итоги анализа мотивации труда персонала исследуемой телекоммуникационной компании, выделим основные причины демотивации сотрудников. Во-первых, отсутствие возможности карьерного роста. Во-вторых, слабый учет инициативы и творческой мотивации сотрудников. Как нам кажется, повышение в карьерной лестнице и учет творческого потенциала могли бы способствовать более эффективной деятельности сотрудников всех звеньев. В-третьих, недостаточный уровень заработной платы и финансирования персонала (20% упоминали проблему как причину возможного перехода в другую телекоммуникационную компанию). В-четвертых, высокий уровень трудоголизма, наблюдающаяся усталость сотрудников от очной работы в компании (актуально для Отдела управления персоналом, где более четверти специалистов с опытом работы до 5 лет обладают высоким уровнем трудоголизма). В-пятых, неосведомленность о процессе наставничества, передаче необходимой системы знаний, умений и навыков от более опытных специалистов молодым специалистам. По результатам анкетирования выяснилось, что с программой наставничества в компании не знакомы 30% специалистов.

Исходя из выявленных причин демотивации персонала, компании предложены следующие рекомендации и мероприятия. В возможности осуществления карьерного роста могут служить предложения руководства о прохождении курсов повышения квалификации. Многие специалисты ошибочно считают, что стабильная многолетняя работа на одном уровне вознаграждается повышением, но для продвижения по карьерной лестнице необходимо демонстрировать усовершенствованную систему знаний и навыков. Именно эту мысль стоит доносить до всех сотрудников, разработав индивидуальный план развития для каждого сотрудника. Создавать условия, поддерживающие развитие специалистов, их карьерные планы и стремление к росту, организовать тимбилдинг, предложить более гибкий график, использовать неформальные позитивные санкции.

В качестве рекомендаций по инициативе и творческой мотивации сотрудников следует предложить проведение корпоративных мероприятий, «челленджей». Масштабные мероприятия можно проводить в самой компании для вовлечения творческих людей из всех отделов, давая им возможность ответить на «вызов». К примеру, технические специалисты, собираясь в группы, могут участвовать в создании лучшего приложения для компании, дизайнеры — соревноваться в лучшем оформлении сайта для Нового года

и т.д. Важно помнить, что для творческих людей одной из лучших мотиваций являются призы, победы и общественное признание.

Можно предложить составление диагностической мотивационной карты сотрудников. На этапе подбора кандидатов на должность из собеседования можно понять, какие мотивационные параметры важны для человека. Перед тем, как определить сотрудника на определенную должность, нужно быть уверенным, что у него развита соответствующая мотивация, например, у претендующего на руководящую должность — мотив «Власть». Мотивы — наиболее динамическая, изменяющаяся составляющая личности, которая часто перестраивается у человека под влиянием различных ситуаций и обстоятельств. Следует мониторить мотивы сотрудников в процессе трудовой деятельности, что позволит эффективно управлять персоналом и создать крепкую команду.

По решению второй финансовой причины демотивации можно предложить ввести в компании практику частичной индексации заработных плат. Несмотря на то, что данный пункт является достаточно затратным, тем не менее, имеет логичное объяснение. Стоит задуматься над тем, что 20% сотрудников уже недовольны не высоким уровнем оплаты труда, поэтому частичная индексация позволит удовлетворить запросы специалистов. Относительно высокого уровня трудоголизма в первую очередь нужно убедиться, что сотрудник зависим именно от работы, ведь проблема может быть в семейных трудностях, попытке отвлечься от негативных эмоций. Для этого необходимо, чтобы руководители отслеживали эмоциональное состояние сотрудников, вовремя реагировали на изменения. Со стороны руководства верным решением будет не поощрение трудоголизма и переработки, а предложение своевременной помощи и коррекции графика работы. Необходимо ограждать сотрудников от переработок, обеспечить рациональную организацию труда, адекватную систему стимулирования и вознаграждений, распределение служебных обязанностей, ясную постановку целей и задач. При обнаружении явных показателей трудоголизма предложить психологическую помощь.

Касательно неосведомленности о процессе наставничества, обнаружена недоработка имеющейся программы. Наставничество является дополнительной нагрузкой для наставника, что соответственно оплачивается, вне зависимости от результатов трудового процесса [7, с. 34]. Проблема неосведомленности сотрудников в первую очередь может быть проблемой неосведомленности со стороны руководителей структурных подразделений компании. Нужно поручить руководителям групп наблюдение за физиологическими показателями сотрудников с целью выявления демотивации на первых этапах, что может проявляться в хроническом утомлении, дискомфорте для их дальнейшей корректировки.

Таким образом, изучая причины снижения продуктивности, ухудшения психологического настроения среди сотрудников, отмеченных руководством компании, проведенное исследование выявило проблемные области в деятельности организации. Исследуемой компании необходимо более серьезно относиться к вопросам карьерного роста, проявлению творческого потенциала, индексации заработной платы и актуальных мотивов сотрудников. Поскольку даже незначительные факторы могут привести к потере квалифицированных специалистов, которые будут востребованы в других местах. Следует внимательно относиться к факту понижения уровня мотивации при многолетнем опыте работы в компании и высокому уровню трудоголизма технических специалистов. Знание причин и факторов демоти-

зации позволит определить процесс демотивации на ранних этапах, что поможет удержать работоспособность кадров, предотвратить не оправданные материальные затраты компании, сохранить целостность коллектива.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеева В.Н. Мотивация и демотивация персонала как рычаг воздействия на эффективность предприятия [Текст] / В.Н. Авдеева // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. — 2023. — № 3. — С. 9–12.
2. Аргашокова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала [Текст] / О.И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. — 2020. — Т. 16. — Вып. 4. — С. 23–31.
3. Вагнер В.А. Основные проблемы мотивации персонала [Текст] / В.А. Вагнер, В.В. Лобанова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 2. — С. 74–77.
4. Гайсина Л.М. Мотивация и демотивация персонала (результаты социологических исследований) [Текст] / Л.М. Гайсина // Человек. Общество. Инклюзия. — 2017. — № 2. — С. 38–44.
5. Григорьев С.М. Демотивация персонала: причины, факторы [Текст] / С.М. Григорьев // NovaInfo. — 2021. — № 122. — С. 62–63.
6. Лобанова Е.С. Демотивация персонала: факторы и последствия [Текст] / Е.С. Лобанова, В.Ю. Власенкова, Е.И. Харитененкова // Человеческие ресурсы организации: актуальные вопросы исследования и управления. — 2018. — № 7. — С. 4–11.
7. Мирошниченко М.Б. Причины демотивации персонала и способы борьбы с ней [Текст] / М.Б. Мирошниченко, Е.А. Федорова, А.А. Доновская // Colloquium-Journal. — 2019. — № 26-6. — С. 33–35.
8. Передерий В.А. К вопросу о поддержании профессионального здоровья персонала в образовательных организациях [Текст] / В.А. Передерий, Л.С. Скрипниченко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 3. — С. 18–24.
9. Скрипниченко Л.С. Методы профилактики межличностных конфликтов в организации [Текст] / Л.С. Скрипниченко, В.А. Передерий // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 2. — С. 43–47.
10. Целевич Т.И. Синдром профессионального выгорания как фактор демотивации сотрудников учреждения социальной сферы [Текст] / Т.И. Целевич, О.В. Морозова // Гуманизация образования. — 2019. — № 6. — С. 180–192.
11. Memon N.Z., Jena L.K. Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: Evidence from Indian Female Employees // Management and Labor Studies. 2017, no. 42(3), pp. 253–274.
12. Sabbagha M.De S., Ledimo O., Martins N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018, vol. 28, i, 2, pp. 136–140.

## REFERENCES

1. Avdeeva V.N. Motivation and demotivation of personnel as a lever of influence on the efficiency of the enterprise // Bulletin of Luhansk State University named after Vladimir Dahl. 2023, no. 3, pp. 9–12.
2. Argashokova O.I. Problems of personnel motivation management // Social and humanitarian technologies. 2020, vol. 16, i. 4, pp. 23–31.

3. Wagner V.A., Lobanova V.V. Main problems of personnel motivation // *Economy and business: theory and practice*. 2023, no. 2, pp. 74–77.
4. Gaysina L.M. Motivation and demotivation of personnel (results of sociological research) // *Man. Society. Inclusion*. 2017, no. 2, pp. 38–44.
5. Grigoriev S.M. Demotivation of personnel: causes, factors // *NovaInfo*. 2021, no. 122, pp. 62–63.
6. Lobanova E.S., Vlasenkova V.Yu., Kharitenkova E.I. Demotivation of personnel: factors and consequences // *Human resources of the organization: topical issues of research and management*. 2018, no. 7, pp. 4–11.
7. Miroshnichenko M.B., Fedorova E.A., Donovskaya A.A. Causes of personnel demotivation and ways to combat it // *Colloquium-Journal*. 2019, no. 26-6, pp. 33–35.
8. Perederiy V.A., Skripnichenko L.S. On the issue of maintaining the professional health of personnel in educational organizations // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2021, vol. 10, no. 3, pp. 18–24.
9. Skripnichenko L.S., Perederiy V.A. Methods of preventing interpersonal conflicts in an organization // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2024, vol. 13, no. 2, pp. 43–47.
10. Tselevich T.I., Morozova O.V. Burnout syndrome as a factor in demotivation of employees of a social service institution // *Humanization of education*. 2019, no. 6, pp. 180–192.
11. Memon N.Z., Jena L.K. Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: Evidence from Indian Female Employees // *Management and Labor Studies*. 2017, no. 42(3), pp. 253–274.
12. Sabbagha M. De S., Ledimo O., Martins N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // *Journal of Psychology in Africa*. 2018, vol. 28, i. 2, pp. 136–140.