

**Александрова Ольга Сергеевна**  
Российская таможенная академия

**Александрова Людмила Юрьевна**  
Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московский гуманитарно-  
экономический университет

**Мунши Алевтина Юрьевна**  
Российская таможенная академия

### **Исследование системы мотивации персонала аэропортового предприятия**

**Аннотация.** В современных условиях рыночной экономики система управления персоналом приобретает особо важное значение, роль мотивации в ней повышается. Целью настоящего исследования стало проведение анализа системы мотивации персонала предприятия на примере аэропортового предприятия.

Теоретический анализ современных подходов к ее формированию и развитию, а также методы эмпирического исследования способствовали достижению поставленной цели. Они позволили: определить экономическую сущность мотивации и особенности мотивирующих факторов (материальных и нематериальных); раскрыть роль мотивации в совершенствовании системы управления персоналом аэропортового предприятия; выявить мнение управленческого и производственного персонала ООО «Международный аэропорт Чебоксары» о сущности мотивации, применяемых ее методах, факторах влияния на нее. В статье приведены результаты мониторинга удовлетворенности персонала действующей на предприятии системой мотивации.

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, система мотивации персонала, мотивационный анализ, аэропортовое предприятие, исследование.

**Alexandrova Olga Sergeevna**  
Russian Customs Academy

**Alexandrova Lyudmila Yuryevna**  
Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics

**Munshi Alevtina Yuryevna**  
Russian Customs Academy

### **A study of the motivation system of the airport enterprise staff**

**Annotation.** In modern conditions of a market economy, the personnel management system is becoming particularly important, and the role of motivation in it is increasing. The purpose of this study was to analyze the personnel motivation system of the enterprise using the example of an airport enterprise.

Theoretical analysis of modern approaches to its formation and development, as well as methods of empirical research contributed to the achievement of this goal. They allowed: to determine the economic essence of motivation and the features of motivating factors (tangible and intangible); to reveal the role of motivation in improving the personnel management system of an airport enterprise; to identify the opinion of the management and production staff of Cheboksary International Airport LLC on the essence of motivation, its methods used, and factors influencing

it. The article presents the results of monitoring the satisfaction of a person with the motivation system operating at the enterprise.

**Keywords:** personnel, motivation, staff motivation system, motivational analysis, airport enterprise, research.

### *Введение*

С точки зрения менеджмента, эффективное управление человеческими ресурсами невозможно без верно выстроенной мотивационной системы [4]. Как правило, именно мотивированный персонал стремится к повышению уровня своего профессионализма, приобретению новых знаний и развитию профессиональных компетенций, что положительно сказывается на результатах деятельности предприятия в целом.

Руководителям, HR-менеджерам важно понимать: какова психологическая и экономическая сущность мотивации; каковы ее функции и факторы; от чего зависит мотивация сотрудников; какие причины (объективные и/или субъективные) способствуют повышению вовлеченности персонала, а какие – напротив, снижают ее. Важно понимание того, что повышение уровня мотивации персонала не обязательно требует глобальных финансовых потоков и вложений. Важно руководствоваться результатами проведенного финансового [8] и кадрового анализа [7], формировать и развивать мотивационную компетентность, мыслить творчески и проявлять гибкость (интеллектуальную, поведенческую).

Мотивация персонала, как фактор эффективности профессиональной деятельности и функция менеджмента, раскрыта в трудах Н. В. Азаренюк [1], О. С. Александровой, Г. М. Лохоновой [4], И. А. Черепнина [13], др.; ее роль в развитии персонала и системе управления персоналом в целом, а также стратегическом развитии организации – в трудах Д. С. Александрова [2], М. А. Павловой, Т. А. Медведевой [10], др. Направления развития системы мотивации персонала представлены экономически обоснованы В. Ю. Лапшиным, И. М. Лапшиной, Д. В. Кирилловой, А. Н. Рябовым [11], Ю. М. Цыгаловым [12], др.; пути ее совершенствования – Н. В. Алексеевой и С. П. Яковлевым [5], Я. Ю. Щербаковой [14] и др.

Вместе с тем, в выполненных исследованиях не нашли отражения практические вопросы проведения анализа мотивации персонала в системе управления аэропортовым предприятием.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили положения профессиональной психологии и кадрового менеджмента, методы статистического и мотивационного анализа. Практическая часть работы построена на данных опросов сотрудников ООО «Международный аэропорт Чебоксары (г. Чебоксары).

### *Результаты исследования*

Категория мотивации чаще всего является предметом исследования психологии и менеджмента. В соответствии с экономическим подходом она представляет собой стратегическую составляющую обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическую.

Мотивация, рассматриваемая как функция управления в организации [1; 2; 6; 13], представляет собой процесс, через который руководство стимулирует действия сотрудников в соответствии с заранее разработанными планами и организационной структурой (не заинтересованный немотивированный работник подобен опущенному якорю для парусника, который не допустит движение вперед). Она включает в себя как внешние стимулы, «идущие» от руководства к сотрудникам, так и внутренние факторы, связанные с самомотивацией.

Знание мотивации, как совокупности причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность, позволяет понять, почему один сотрудник действует, опираясь на материальные стимулы, другой – на

моральные побуждения. Грамотное применение на практике данных знаний может сгладить или даже скрыть недочеты в выполнении иных функций менеджмента.

Приведем результаты анализа системы мотивации персонала на примере ООО «Международный аэропорт Чебоксары» (далее ООО «МАЧ») [9].

Являясь социально значимым объектом, он относится к группе средних предприятий. Включает аэродром, аэровокзал, производственные помещения для выполнения технического обслуживания воздушных судов. Основной вид деятельности: деятельность аэропортовая (код по ОКВЭД 52.23.11).

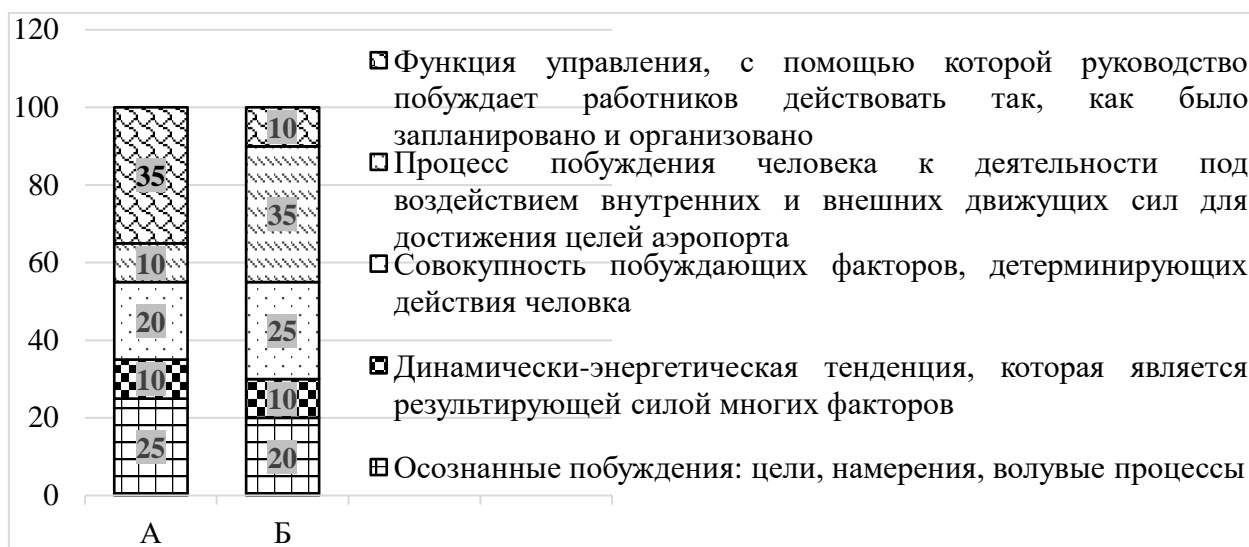
Для анализа уровня мотивации работников было проведено анкетирование 50 сотрудников, из них: управленческий персонал – 10 человек; производственный персонал – 40 человек. Средний возраст респондентов составил 36,2 года, средний стаж работы в аэропорту – 9,5 лет.

Первый вопрос анкеты был направлен на выявление мнения сотрудников аэропорта о том, как они интерпретируют понятие «мотивация» (рис. 1).

Как видим из рисунка 1, самый популярный ответ управленческого персонала (в т.ч. топ-менеджеров):

- «Мотивация – это функция управления ...» (35%);
- «Осознанные побуждения ...» (25%);
- «Совокупность побуждающих факторов ...» (20%).

Мнение производственного персонала о сущности мотивации отличается от точки зрения топ-менеджеров. С его точки зрения, это, прежде всего: «Процесс побуждения человека к деятельности» (35%); «Совокупность побуждающих факторов ...» (25%).



Условные обозначения:

А – Мотивация управленческого персонала.

Б – Мотивация производственного персонала

*Рисунок 1 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Какое из приведенных утверждений для Вас наиболее точно описывает понятие «мотивация»?»*

*Составлено авторами*

В качестве компонентов мотивации в системе мотивации персонала, как видим из рисунка 2, респондентами выделены следующие элементы: премии и различные надбавки, система участия в прибыли предприятия и причастность к нему (по 15%); социально-медицинское обслуживание персонала, бесплатные путевки и подарочные сертификаты (по 10%).

На рисунке 2 приведено распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие способы мотивации применяются по отношению к Вам?»

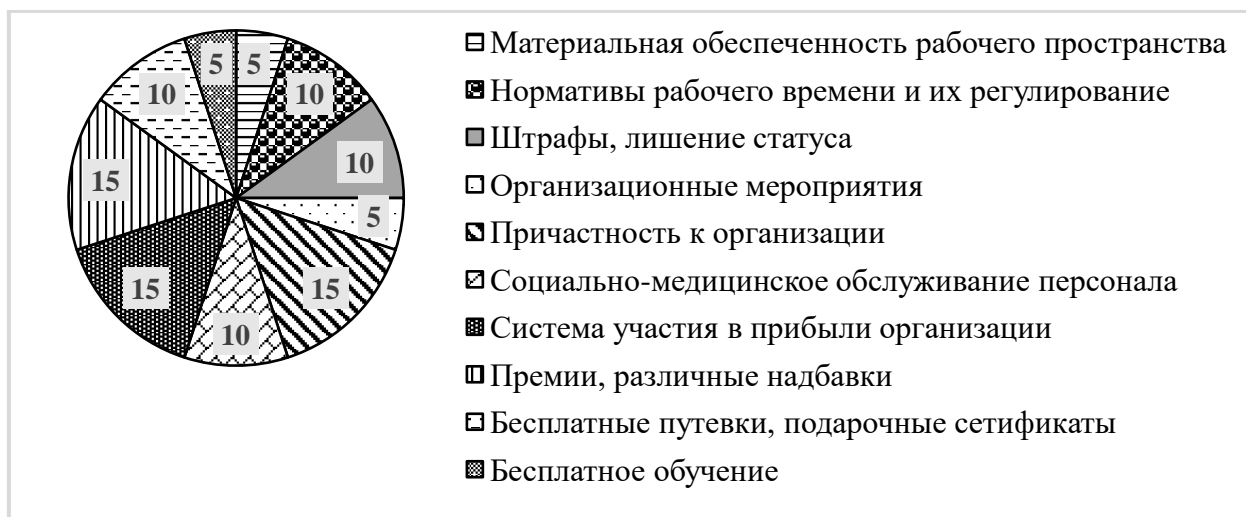


Рисунок 1 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие способы мотивации применяются по отношению к Вам?»  
Составлено авторами

Рисунок 2 показывает, что наименее популярными ответами оказались следующие: материальная обеспеченность рабочего пространства, организационные мероприятия, бесплатное обучение (по 5%); регулирование нормативов рабочего времени, штрафы, лишение статуса, бесплатные путевки и подарочные сертификаты (по 10%).

Согласно ответам респондентов – производственного персонала, улучшений в их работе требует система оплаты труда и премирования. При этом изменения в рабочем графике, получении оплачиваемого отпуска, социальном пакете и сфере деятельности оказались менее значимыми. Таким образом, денежная составляющая является первостепенной в изменении удовлетворенности сотрудников ООО «МАЧ».

Далее от структуры системы мотивации персонала аэропорта перейдем к уровню его удовлетворенности трудом (табл. 1).

Таблица 1 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы», %

Показатели удовлетворенности трудом	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён
Размер заработка	45	30	25
Режим работы	35	35	30
Разнообразие работы	50	35	15
Самостоятельность в работе	45	35	20
Возможность продвижения по службе	40	30	30
Санитарно-гигиенические условия	65	25	10
Отношения с коллегами	75	15	10

Составлено авторами

Согласно результатам проведенного исследования, как видим из таблицы 1, персонал аэропорта наибольшую удовлетворенность «ощущает» в отношении с коллегами (75%), санитарно-гигиеническими условиями (65%), разнообразием работ (50%). Режим работы и возможность продвижения по службе имеет наибольший процент неудовлетворенности – по 30%.

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы?» представлено в таблице 2.

*Таблица 2 – Распределение ответов респондентов на вопрос:  
«Как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы?», %*

<i>Факторы мотивации трудовой активности</i>	<i>Снижает</i>	<i>Повышает</i>	<i>Не действует</i>
Повышение заработной платы	0	95	5
Продвижение по службе	5	80	15
Нововведения на предприятии	20	40	40
Разнообразие в работе	5	70	25
Улучшение условий труда	10	80	10

*Составлено авторами*

Таблица 2 показывает, что нововведения являются фактором, более всего снижающим трудовую активность; повышение заработной платы является самым значимым фактором мотивации и повышения эффективности сотрудников.

Исследование показало, что мотивация оказывает побуждающее влияние на них и способствует повышению эффективности труда. Значимой является материальная мотивация персонала (95%). Как видим, финансовая составляющая оказывается решающей в мотивации персонала исследуемого аэропорта.

#### *Выводы/Заключение*

В системе управления персоналом мотивация (сложный и многогранный процесс, включающий множество связанных друг с другом элементов) является одной из важнейших функций, задачей которой является не только изучение мотивов и особенностей поведения персонала, но и оказание влияния на потребности и интересы в целях управления трудовым поведением работников в направлении повышения уровня производительности труда.

Система управления мотивацией персонала необходима, прежде всего, чтобы повысить эффективность и производительность труда [10; 11; 14]. Основными способами, которые используют руководители для мотивации персонала, являются премии, повышение заработной платы, продвижение по службе. Больше всего в работе респондентов привлекает заработная плата, условия труда, но при этом удовлетворенность присутствует в большей степени в отношениях с коллегами и возможности проявлять самостоятельность в работе.

Эффективная система мотивации персонала должна учитывать не только результаты ее исследования и индивидуальные особенности сотрудников (уровень конфликтности, доминирующие стратегии поведения и др.), но и направленность организационных изменений [5]. Она должна быть гибкой, чтобы адаптироваться к меняющимся условиям [3] и потребностям персонала. Каждое предприятие разрабатывает собственную концепцию мотивации персонала, поэтому говорить в целом о единой и общепринятой системе, без её различных модификаций, нельзя.

Система мотивации персонала современного предприятия может быть улучшена и усовершенствована. Необходимо внедрять прозрачную систему служебно-профессионального продвижения, адаптировать стратегии мотивации к текущему финансово-экономическому и кадровому состоянию предприятия, усилить стратегическую направленность мотивации.

#### **Список источников**

1. Азаренок Н. В. Мотивация управленческого персонала как фактор успешности профессиональной деятельности / Н. В. Азаренок, М. А. Пономарева // Проблемы управления (Минск). – 2021. – № 2(80). – С. 30-36.

2. Александров Д. С. Особенности системного подхода к развитию персонала организации / Д. С. Александров, М. С. Шурыгин // XXIV Всероссийская студенческая научно-практическая конференция Нижневартовского государственного университета:

Материалы конференции, Нижневартовск, 05-06 апреля 2022 года. Часть 4. – Нижневартовск: Нижневартовский государственный университет, 2022. – С. 4-8.

3. Александров Д. С. Стратегические задачи морально-психологической адаптации к последствиям вызовов / Д. С. Александров // Новые глобальные вызовы и перспективы современности: Сборник материалов VI межвузовской научно-практической конференции на английском языке. – Москва: Военный университет, 2021. – С. 245-248.

4. Александрова О. С. Роль мотивации в системе управления персоналом / О. С. Александрова, Л. Ю. Александрова, Г. М. Лохонова // Социогуманитарные и правовые проблемы современного общества: Материалы XXIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 30-летию АНО ВО МГЭУ: Сборник научных статей. – Чебоксары: ООО «Печатный дом «Пегас», 2024. – С. 52-59

5. Алексеева Н. В. Управление изменениями как технология управления, направленная на предупреждение кризиса в организациях / Н. В. Алексеева, Т. А. Медведева С. П. Яковлев // Перспективные технологии и инновации в АПК в условиях цифровизации: Материалы III Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 09 февраля 2024 года. – Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 391-393.

6. Медведева Т. А. Современные системы и методы стратегического управления персоналом организации / Т. А. Медведева, Г. М. Лохонова // Современные проблемы аграрной экономики и пути их решения: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Чебоксары, 17 октября 2023 года. – Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2023. – С. 412-415.

7. Никандрова Р. С. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов / Р. С. Никандрова // Экономические, правовые, организационно-управленческие аспекты развития трудовых ресурсов в современных условиях глобальных рисков: Сборник материалов Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Чебоксары, 10 февраля 2016 года / Ответственный за выпуск Г.М. Лохонова. Том Часть 1. – Чебоксары: Чебоксарский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации», 2016. – С. 223-228.

8. Никандрова Р. С. Пути укрепления финансового состояния организации / Р. С. Никандрова М. В. Антонова // Государство и общество России в контексте современных геополитических вызовов: новации, экономика, перспективы: Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 05 февраля 2021 года. – Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания «Новое время», 2021. – С. 154-158.

9. ООО «Международный аэропорт Чебоксары» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.companies.rbc.ru/id/1152130010361-ooo-mezhdunarodnyij-aeroport-cheboksaryi> (дата обращения: 01.11.2024).

10. Павлова, М. А. Стратегическое развитие организации в условиях цифровой экономики / М. А. Павлова, Т. А. Медведева // Молодежь и инновации: Материалы XX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, Чебоксары, 18 марта 2024 года. – Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 406-408.

11. Современные направления развития системы мотивации персонала в организации / В. Ю. Лапшин, А. Н. Рябов, И. М. Лапшина, Д. В. Кириллова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 5(123). – С. 4.

12. Цыгалов Ю. М. Развитие систем мотивации и вознаграждения высшего руководства корпораций / Ю. М. Цыгалов, М. М. Коригова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 3(135). – С. 185-190.

13. Черепнин И. А. Мотивация работников в организации / И. А. Черепнин // Научное обозрение: теория и практика. – 2019. – Т. 9, № 5(61). – С. 666-671.

14. Щербакова Я. Ю. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации / Я. Ю. Щербакова // Трибуна ученого. – 2023. – № 5. – С. 170-178.

15. Табунков Е.В., Сливинский Д. В. Особенности коммерческой деятельности аэропортовых предприятий в современных условиях// Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №3. С.537-541

#### **Сведения об авторах**

**АЛЕКСАНДРОВА ЛЮДМИЛА ЮРЬЕВНА**, канд. пед. наук, доцент, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) ОНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

**АЛЕКСАНДРОВА ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА**, студент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, Россия.

**МУНШИ АЛЕВТИНА ЮРЬЕВНА**, к.э.н., доцент, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, Россия

#### **Information about the authors**

**ALEXANDROVA LYUDMILA YURYEVNA**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

**ALEXANDROVA OLGA SERGEEVNA**, student of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, GKOU VO «Russian Customs Academy», Lyubertsy, Russia.

**MUNSHI ALEVTINA YURYEVNA**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commodity Science and Customs Expertise, GKOU VO «Russian Customs Academy», Lyubertsy, Russia