

УДК 338.2

DOI 10.26118/2782-4586.2024.25.21.067

**Никаноров Максим Сергеевич**  
Московская международная академия

### **Индивидуальные особенности сотрудников как фактор мотивации: методы персонализированного подхода**

**Аннотация.** Статья посвящена изучению роли индивидуальных особенностей сотрудников в процессе мотивации и вовлечённости на рабочем месте. Рассматривается важность персонализированного подхода к мотивации, который учитывает личные предпочтения, ценности, потребности и профессиональные амбиции сотрудников. Анализируются различные методы, такие как опросы, индивидуальные планы развития, гибкие схемы вознаграждений, развитие корпоративной культуры и предоставление обратной связи. Особое внимание уделяется практическим аспектам внедрения этих методов для создания гармоничной рабочей атмосферы и повышения производительности труда. Подчёркивается необходимость учёта индивидуальных различий сотрудников для укрепления их лояльности и улучшения взаимодействия внутри коллектива. Выводы подчёркивают, что персонализированный подход к мотивации является ключом к успешному формированию высокоэффективных команд и адаптации к современным вызовам на рынке труда.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, индивидуальные особенности, персонализированный подход, корпоративная культура, гибкие вознаграждения, обратная связь, вовлечённость, профессиональное развитие.

**Nikanorov Maxim Sergeevich**  
Moscow International Academy

### **Individual characteristics of employees as a motivation factor: methods of a personalized approach**

**Annotation.** The article is devoted to the study of the role of individual characteristics of employees in the process of motivation and involvement in the workplace. The article considers the importance of a personalized approach to motivation that takes into account personal preferences, values, needs and professional ambitions of employees. Various methods are analyzed, such as surveys, individual development plans, flexible remuneration schemes, development of corporate culture and providing feedback. Special attention is paid to the practical aspects of implementing these methods to create a harmonious working atmosphere and increase productivity. The need to take into account the individual differences of employees is emphasized in order to strengthen their loyalty and improve interaction within the team. The findings emphasize that a personalized approach to motivation is the key to the successful formation of highly effective teams and adaptation to modern challenges in the labor market.

**Keywords:** staff motivation, individual characteristics, personalized approach, corporate culture, flexible remuneration, feedback, engagement, professional development.

Мотивация персонала является одним из ключевых аспектов эффективного управления организацией, так как именно от уровня вовлечённости и удовлетворённости сотрудников зависят производительность труда, качество выполнения задач и общее состояние корпоративной культуры. В условиях быстро меняющейся бизнес-среды и растущей конкуренции компании все более осознают, что традиционные методы мотивации, такие как финансовые инструменты и материальные вознаграждения, могут не всегда быть

достаточными для достижения высоких результатов [1]. В последние годы наблюдается значительный сдвиг акцентов в области управления, который направлен на признание важности индивидуальных характеристик сотрудников как фактора, влияющего на уровень их мотивации. Этот сдвиг в стратегии управления связан с глубоким пониманием того, что каждый сотрудник уникален: у него свои потребности, интересы, ценности и личные цели. Психология труда, социология и другие дисциплины стали активно исследовать, как индивидуальные различия, такие как мотивационные стили, личностные качества, карьерные амбиции и даже культурные особенности, влияют на поведение и производительность в рабочей среде.

Современные организации пытаются перейти от однообразных систем мотивации к более персонализированным подходам, учитывающим индивидуальные предпочтения сотрудников [1]. Например, в то время как одни могут быть мотивированы вознаграждениями, другие найдут большую ценность в возможности профессионального роста или гибкого графика работы. Понимание этих индивидуальных различий позволяет создать более эффективные мотивационные стратегии, способствующие не только улучшению производительности, но и повышению уровня удовлетворенности работой, что в долгосрочной перспективе ведет к снижению текучести кадров и укреплению лояльности сотрудников.

Таким образом, акцент на индивидуальных характеристиках сотрудников в процессе мотивации становится не просто трендом, а необходимостью для эффективного управления [2]. Организации, которые успешно интегрируют этот подход в свою культуру, получают значительное преимущество на рынке, создавая более гармоничную и продуктивную рабочую среду.

Индивидуальные особенности сотрудников включают в себя психологические, социальные и профессиональные аспекты, такие как [3]:

- личностные характеристики (уровни добросовестности, устойчивости к стрессу и другие);
- мотивационные предпочтения (внутренние (самореализация, развитие навыков) и внешние (материальные вознаграждения, признание) стимулы);
- ценности и убеждения (личные ценности, стратегии взаимодействия с окружающими, отношение к работе и жизни в целом);
- опыт и навыки (предшествующий опыт, профессиональная подготовка и уровень компетенции).

Учет этих характеристик при разработке мотивационных стратегий позволяет создавать более целостные и эффективные системы мотивации.

Для успешной реализации персонализированного подхода к мотивации организации могут использовать различные методы [4], такие как:

1. Опросы и интервью. Проведение регулярных опросов и индивидуальных интервью – это эффективный инструмент для получения глубокого понимания потребностей и мотивов сотрудников. Такой подход не только способствует укреплению связи между руководством и коллегами, но и позволяет создавать персонализированные стратегии мотивации, учитывающие уникальные предпочтения каждого сотрудника.

У данного метода есть свои неоспоримые преимущества: индивидуальный подход (каждое интервью позволяет выяснить специфические желания и ожидания сотрудников), динамическое реагирование на изменения (позволяют отслеживать изменения в восприятии и мотивации сотрудников со временем), улучшение корпоративной культуры (позволяет сотрудникам открыто делиться своими мыслями и чувствами), выявление мотивационных триггеров, создание базы данных о мотивационных факторах.

Прежде чем приступить к проведению опросов и интервью, необходимо четко сформулировать цели. Необходимо создать анкеты и вопросы для интервью, которые будут позволять получать информацию, соответствующую заранее установленным целям. Важно учитывать формулировки вопросов, чтобы они были понятны и не слишком сложны. Также

стоит определиться с выбором временных интервалов (ежеквартально, раз в полгода или ежегодно) и форматов (анонимно или с указанием имени). После сбора данных важно провести их анализ. Это включает в себя выявление общих тенденций, а также индивидуальных особенностей. На основе полученных результатов необходимо разрабатывать программы и стратегии, которые будут соответствовать уникальным потребностям сотрудников, такие как обучение, карьерное развитие или улучшение условий труда. Важно не только собирать данные, но и сообщать сотрудникам о том, как была использована их информация. Это поможет укрепить доверие и показать, что их мнение действительно важно для организации.

Регулярные опросы и индивидуальные интервью являются мощным инструментом управления мотивацией сотрудников [5]. При правильном подходе они могут существенно повысить уровень удовлетворенности работников, улучшить атмосферу в коллективе и, как следствие, увеличить производительность труда. Важно помнить, что каждая организация уникальна, и те методы, которые работают для одной компании, могут не подойти для другой. Поэтому постоянное внимание к отзывам сотрудников и готовность адаптироваться к их потребностям – это залог успешного развития и высокой эффективности бизнеса.

2. Индивидуальные планы развития. Создание индивидуальных планов развития (ИПР) для сотрудников – это стратегический подход, который способствует не только профессиональному росту каждого члена команды, но и развитию компании в целом [6]. Эти планы могут варьироваться от навыков, необходимых для текущих задач, до долгосрочных карьерных целей и личных амбиций, что делает их мощным инструментом для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников.

Индивидуальный план развития (ИПР) начинается с тщательной оценки текущего состояния сотрудника, что включает в себя анализ его навыков, опыта и степени удовлетворенности работой. Этот процесс может быть дополнен самодиагностикой, а также сбором обратной связи от коллег, что помогает создать полную картину профессионального положения. На основе этой оценки будут определяться как профессиональные, так и личные цели. Профессиональные цели могут охватывать различные амбиции, такие как стремление занять руководящую должность или овладеть новыми специализированными навыками. Личные цели также важны, так как они могут включать развитие лидерских качеств, навыков общения или самообразования. Для достижения этих целей требуется выбор подходящих инструментов и ресурсов. Сотрудникам следует предложить разнообразные возможности для обучения, включая внутренние и внешние курсы, семинары и специализированную литературу. Менторство и коучинг также играют значимую роль, так как выделенные наставники могут поддерживать сотрудников в выполнении их плана, помогая при этом сохранять высокую мотивацию.

Для эффективного продвижения по пути к целям необходимо проводить регулярный мониторинг и оценку прогресса. Это предполагает встречи, во время которых обсуждаются достигнутые результаты и возможные корректировки плана в случае изменения интересов или приоритетов [6]. Также важно разработать систему метрик для оценки прогресса, которая будет учитывать как количественные показатели, например: количество завершенных курсов или изменения в должности, так и качественные — такие как удовлетворенность работой и уверенность в собственных силах.

Кроме того, важным аспектом является внедрение и практическое применение полученных знаний и навыков [7, 8]. Сотрудники должны иметь возможность применять свои знания в реальных проектах или участвовать в сложных задачах, что не только помогает закрепить уроки, но и способствует их дальнейшему профессиональному росту.

Наконец, создание открытой атмосферы для обратной связи является залогом успешной работы ИПР. Это пространство позволяет сотрудникам делиться своим опытом, высказать мнение о процессе обучения и адекватно реагировать на поддержку со стороны руководства. Тем самым формируется корпоративная культура, способствующая постоянному обучению и развитию всех членов команды.

Внедрение индивидуальных планов развития не только помогает каждому сотруднику достичь своих целей, но и значительно укрепляет связь между сотрудниками и организацией, что в конечном итоге приводит к повышению общей эффективности и успеха компании.

3. Гибкие схемы вознаграждений. Разработка гибких схем вознаграждений — это важный элемент управления талантами в организации, поскольку позволяет повысить удовлетворенность сотрудников и их приверженность компании. Гибкие схемы вознаграждений обладают несколькими ключевыми компонентами и принципами, которые помогают эффективно учитывать индивидуальные предпочтения сотрудников [8].

Каждый сотрудник уникален, и его мотивация может значительно отличаться. Это может зависеть от различных факторов, включая жизненные обстоятельства, карьерные амбиции, личные ценности и даже психологические особенности. Внедрение системы выбора для сотрудников может быть очень эффективным. Дайте возможность сотрудникам самим выбирать форму вознаграждения из заранее определенного списка. К примеру, они могут выбирать между:

- денежным вознаграждением (премии, бонусы или зарплатные надбавки);
- дополнительными днями отпуска (возможность взять больше выходных или праздничных дней);
- обучением и развитием (оплата курсов, семинаров или тренингов);
- гибкостью рабочего времени (возможность работать удаленно или изменять график).

Важно обеспечить прозрачность в системе вознаграждений. Также крайне важно, чтобы все сотрудники имели равные условия для участия в этой системе. Прозрачные критерии помогают избежать недовольства и недопонимания.

Возможно применение гибкой схемы вознаграждений. Это может быть комбинация как финансовых, так и нефинансовых стимулирующих мер. Например, сотрудники могут сочетать: денежные бонусы за достижения, оплачиваемые дни для отдыха и восстановления и дополнительные ресурсы для профессионального обучения или развития. Система гибких вознаграждений должна быть динамичной и гибкой. Настройки могут изменяться в зависимости от корпоративной культуры, изменений в рыночной среде или новых целей компании.

Гибкие схемы вознаграждений, учтя индивидуальные предпочтения сотрудников, могут значительно повысить их мотивацию и вовлеченность. Такой подход требует тщательной проработки, регулярной оценки и гибкости, однако конечный результат — это более удовлетворенные и продуктивные сотрудники, что, в свою очередь, положительно сказывается на общей эффективности компании.

4. Корпоративная культура. Корпоративная культура играет ключевую роль в создании эффективной и гармоничной рабочей атмосферы, способной удерживать таланты и повышать уровень вовлеченности сотрудников. Основным аспектом этой культуры является принятие разнообразия, которое подразумевает открытость к различным мнениям, стилям работы и личностным особенностям [9]. Организация должна обеспечивать равный доступ для всех сотрудников, независимо от их фонового контекста, пола, возраста или других факторов, что поможет формировать чувство общей ценности и принадлежности.

Важно создать инклюзивную среду, в которой каждый член команды может свободно высказаться и чувствовать себя услышанным. Это можно достичь через систематическое обучение для менеджеров, которые должны понимать, как эффективно управлять разнообразием в своих коллективах, а также через создание ресурсных групп, где сотрудники смогут общаться и делиться опытом.

Кроме того, поддержка инициатив сотрудников является важным элементом активной корпоративной культуры, способствующей повышению уровня вовлеченности. Сотрудники должны чувствовать, что их идеи важны и могут быть реализованы. Создание

пространства для инноваций и предложений позволяет каждому участнику команды не только развивать свою креативность, но и непосредственно влиять на улучшение процессов и продуктов компании. В результате такой подход формирует атмосферу, в которой ценится не только результат, но и само участие каждого человека в развитии организации.

Создание корпоративной культуры, которая ценит разнообразие и индивидуальность, помогает сотрудникам чувствовать себя принятыми и оцененными. Это может быть достигнуто через организацию командных мероприятий, обсуждение успехов и достижений работников, а также поддержку инициатив сотрудников.

5. Обратная связь – это неотъемлемая часть здоровых рабочих отношений, которая способствует личностному и профессиональному развитию сотрудников. Регулярное предоставление обратной связи помогает установить чёткое понимание ожиданий и стандартов, что в свою очередь позволяет работникам более осознанно подходить к выполнению своих задач [9]. Когда управленцы уделяют время для конструктивного обсуждения как успехов, так и областей для роста, это создает у сотрудников ощущение важности их вклада и значения их работы для общего успеха команды и компании.

Важно, чтобы обратная связь была двусторонней. Сотрудники должны чувствовать себя комфортно, высказывая свои мысли относительно рабочего процесса и предлагая свои рекомендации по улучшению. Это требует от руководства открытости и готовности выслушать. Слушая мнения сотрудников, компании не просто развивают более продуктивные рабочие отношения, но и аккумулируют идеи, которые могут привести к инновациям и улучшению процессов.

Кроме того, регулярные обсуждения помогают выявить мотивационные потребности каждого сотрудника. Это знание позволяет руководителям адаптировать подходы к каждому члену команды, поддерживая их на пути к достижению целей и раскрытию потенциала. Благодаря такому индивидуализированному подходу каждая встреча по обратной связи становится не просто формальностью, а значимым шагом к созданию атмосферы доверия, где сотрудники могут открыто делиться своими мыслями, ощущая при этом поддержку и заинтересованность со стороны коллег и руководства.

Таким образом, регулярная обратная связь не только укрепляет взаимодействие внутри команды, но и способствует формированию культуры постоянного обучения и развития, где каждый имеет возможность расти и вносить вклад в общую цель организации.

Таким образом, индивидуальные особенности сотрудников играют ключевую роль в мотивации и вовлеченности на рабочем месте. Персонализированный подход к мотивации, который включает в себя методы, учитывающие личные предпочтения, ценности и потребности каждого работника, может значительно повысить общий уровень производительности и удовлетворенности сотрудников. Организации, которые внедряют такие стратегии, имеют больше шансов на успешное преодоление вызовов современного рынка труда и формирование высокоэффективных команд.

#### **Список источников**

1. Заикина О.П., Даултаев Т. Ж. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 2.
2. Селезнева Д.И. Влияние индивидуально-психологических особенностей на жизнестойкость работников коммерческой организации // Бизнес и общество. – 2024. – № 2(42).
3. Ипполитова Я.А. Влияние личностно-психологических факторов сотрудников организации на профессиональную мотивацию // Научная инициатива в психологии: Межвузовский сборник научных трудов студентов и молодых ученых. – Курск: Курский государственный медицинский университет, 2022. – С. 102-111.
4. Лихтанская О.И., Евдокименко А.С. Формирование эффективной системы стимулирования персонала как фактор повышения результативности труда в отрасли ЖКХ

// Актуальные вопросы архитектуры и строительства: Материалы XVI Международной научно-технической конференции, Новосибирск, 18–20 апреля 2023 года. – Новосибирск: Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), 2023. – С. 202-207.

5. Гусев А.А. Управление человеческими ресурсами - важнейший фактор успеха проекта // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7, № 3. – С. 113-117.

6. Ананченкова П.И., Полянин А.В., Головина Т.А., Брострем В.О., Кобозева Д.Л. и др. Методологические подходы к развитию механизма управления стратегическими человеческими ресурсами в эпоху цифровизации. Монография. – Орел: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2021.

7. Андриянов Н.Ю., Тонконог В.В. Стимулирование работников организации как ключевой аспект успешного управления персоналом // Труд и социальные отношения. – 2024. – Т. 35, № 4. – С. 164-171.

8. Худяков С.О., Силаев Д.С., Тонконог В.В. Управление знаниями и управление талантами: общее и различия // Труды аспирантов Научно-исследовательского института организации здравоохранения и медицинского менеджмента: Сборник научных трудов аспирантов. – М.: НИИОЗММ, 2023. – С. 131-136.

9. Левкович Р.В., Кончаков А.В., Тонконог В.В. Необходимость и эффективность затрат на развитие персонала организации // Парадигмы социальных и экономических процессов России и тенденции их трансформации: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 105-летию Финансового университета при Правительстве РФ и 30-летию Новороссийского филиала Финансового университета, Новороссийск, 21 марта 2024 года. – Краснодар: Индивидуальный предприниматель Алзидан Махер, 2024. – С. 228-232.

10. Бандурина И. П., Ткаченко Л.П. Этапы формирования стратегии управления человеческими ресурсами// Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №2. С.393-396

#### **Информация об авторе**

**Никаноров Максим Сергеевич**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Nikanorov Maxim Sergeevich**, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia