

УДК 331.101.3

**Чернова Оксана Владимировна**  
магистрант, кафедра государственного управления  
и управления человеческими ресурсами,  
Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация,  
e-mail: [cherrnnn@mail.ru](mailto:cherrnnn@mail.ru)

**Носырева Ирина Григорьевна**  
кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра государственного управления  
и управления человеческими ресурсами,  
Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация,  
e-mail: [nosyrevaig@bgu.ru](mailto:nosyrevaig@bgu.ru)

## **ОЦЕНКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ И СИСТЕМОЙ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** Эффективность управления организацией зависит во многом от состояния и действенности системы мотивации, разработанной на предприятии. Развитие мотивационной системы на предприятии позволит повысить уровень самоуправления, снизить уровень конфликтности в коллективе, повысить значимость работника, этим самым повысится результативность деятельности предприятия в целом. С целью выявления влияния мотивации персонала на результативность исполнения функциональных обязанностей был проведен анализ в отделе подготовки кадров производственного предприятия с целью оценки удовлетворенности работой персонала на данном предприятии, а также оценки меры удовлетворенности персонала системой материального стимулирования в подразделении.

**Ключевые слова:** мотивация, удовлетворенность персонала, мотивирование, вознаграждение.

**Oksana V. Chernova**  
Master's Degree Student,  
Department of Public Administration  
and Human Resources Management,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,  
e-mail: [cherrnnn@mail.ru](mailto:cherrnnn@mail.ru)

**Irina G. Nosyreva**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Public Administration  
and Human Resources Management,

Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,  
e-mail: [NosyrevaIG@bgu.ru](mailto:NosyrevaIG@bgu.ru)

## ESTIMATION OF PERSONNEL MOTIVATION THROUGH WORK SATISFACTION AND THE SYSTEM OF MATERIAL INCENTIVES ON THE EXAMPLE OF THE STAFF TRAINING DEPARTMENT OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

**Abstract.** The effectiveness of organization management depends largely on the state and effectiveness of the motivation system developed at the enterprise. The development of the motivation system at the enterprise will increase the level of self-government, reduce the level of conflict in the team, increase the importance of the employee, thereby increasing the efficiency of the enterprise as a whole. In order to identify the influence of personnel motivation on the performance of functional duties, an analysis was carried out in the personnel training department of a manufacturing enterprise in order to assess the satisfaction with the work of personnel at this enterprise, as well as to assess the degree of personnel satisfaction with the system of material incentives in the unit.

**Keywords:** motivation, staff satisfaction, motivation, reward.

Мотивация персонала отдела подготовки кадров производственного предприятия является одним из важнейших факторов роста производительности и результативности труда. Грамотно выстроенная система мотивации персонала позволяет заинтересовать персонал в большей трудовой отдаче, снизить текучесть кадров и конфликтность в коллективе, создать благоприятный социально-психологический климат, что, безусловно, сказывается на результатах труда работников. При этом важную роль в повышении мотивации персонала играет эффективно сформированная система оценки результатов труда работников [3].

Анализ научной литературы по проблемам мотивации и стимулирования труда [2], [4], [5], [6], [7] показывает, что на сегодняшний день в источниках разными авторами представлено большое разнообразие подходов к мотивированию персонала. Существуют различные теории мотивации, которые исследуют следующие факторы: затрагивающие поведение персонала на предприятии или производстве для достижения определенных целей, чтобы использовать ресурсы человека для повышения удовлетворенности трудом персонала (достижения такого состояния у персонала, чтобы люди были преданы своей работе, своему предприятию, а также были мотивированы на высокий уровень результативности своего труда). Из этого можно сделать вывод, что наиболее значимые теории мотивации персонала на предприятии — это теория ожидания и теория внутренней мотивации [1].

Внутренняя мотивация персонала на предприятии может быть вызвана беспричинными факторами, которые влияют на поведение людей. Исследова-

тели Деци и Райан сделали вывод, что внутренняя мотивация персонала на предприятии вызвана желанием выражения своих возможностей, согласно своей компетенции и своего трудового опыта. Внутренняя мотивация персонала может возрасти от удовлетворенности содержанием труда или ролью, выполняемой в процессе исполнения обязанностей. Хэкман и Олдхэм, которые рассматривали рабочие особенности персонала, отмечали значимость профессиональных особенностей, таких как многообразие применяемого опыта, важность задачи, независимость и ответная реакция. Теория ожидания показывает повышение мотивации персонала на предприятии в случаях, когда персонал предприятия понимает, что их ждет вознаграждение, которое может быть нематериальным, а также и материальным.

Под вознаграждением понимается использование как положительного (поощрение), так отрицательных (наказание) мотивов и часто носит характер «метода кнута и пряника» [7].

Впервые теория ожидания появилась в трудах В. Врума в 1964 году, а в дальнейшем развивалась Портером и Лоулером в 1968 году, которые, в свою очередь, предположили, что наибольшая эффективность персонала на предприятии вызвана высокой степенью мотивации. Исходя от этого, Гест заявил: «От этого прямая дорога ведет к определению тех HR-практик, которые способствуют наличию хорошо развитых навыков и способностей, таких как тщательный отбор и капиталовложения в обучение, высокая мотивация, например, удовлетворенность работой, и, возможно, оплата, обусловленная качеством работы, а также соответствующая структура распределения обязанностей и их восприятие, например, формат должности, всесторонняя коммуникация и обратная связь».

В настоящей статье под понятием «мотивация» мы будем понимать стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [7].

Назначение системы мотивации персонала на производстве — это заинтересовывать, подталкивать и поощрять, а также побуждать персонал предприятия не переставая совершенствоваться, а также разумно оценивать результаты своей проделанной работы.

Целью нашего исследования в рамках оценки мотивации персонала было изучить уровень удовлетворенности трудом и системой материального стимулирования работников отдела подготовки кадров с учетом специфики деятельности данного отдела как структурного подразделения производственного предприятия. В ходе исследования и интервью с работниками мы пришли к выводу, что все методы мотивирования, применяемые в отделе подготовки кадров производственного предприятия для стимулирования персонала, можно было бы назвать убедительными, если бы, по словам самого персонала, они были не только описаны на бумаге, но и на самом деле воплощались в работе. К преимуществам существующей системы стимулирования и мотивирования труда работников отдела подготовки кадров производственного предприятия, относится универсальность и многогранность факторов, которые применяются на предприятии.

С целью выявления реальных и существующих недостатков в сформировавшийся системе мотивации персонала отдела подготовки кадров производственного предприятия, нами было принято решение о проведении исследования, при котором можно будет оценить удовлетворенность персонала своей работой в подразделении — отделе подготовки кадров производственного предприятия. Для этого в данном подразделении персоналу отдела подготовки кадров было предложено принять участие в тест-опросе «Удовлетворенность работой» и анкетировании по теме: «Оценка уровня удовлетворенности персонала трудом и системой материального стимулирования в подразделении».

Тест и анкетирование проводилось среди персонала различного уровня управленческой иерархии отдела подготовки кадров: в нем участвовали руководители, специалисты, другие служащие, вспомогательные рабочие-повременщики. Общее количество участников данного исследования составляет 69 человек.

Тест «Удовлетворенность работой» нацелен на раскрытие причин, оказывающих воздействие на мотивацию персонала и способствующих выявлению параметров, удовлетворяющих или не удовлетворяющих персонал отдела подготовки кадров производственного предприятия. Оценке подвергалась как удовлетворенность условиями работы и стилем управления руководителя подразделения, так и удовлетворенность отношениями работников в данном коллективе. Тест включает в себя 11 вопросов с пятью вариантами ответов на каждый и со шкалой баллов, начиная от одного до пяти.

Шкала оценки ответов представлена следующим образом:

от 12 до 25 баллов — в полном объеме удовлетворены своей работой;

от 26 до 35 баллов — удовлетворены своей работой;

от 36 до 46 баллов — не в полном объеме удовлетворены своей работой;

от 47 до 70 баллов — не удовлетворены своей работой;

свыше 70 баллов — крайне не удовлетворены своей работой.

Результаты тестирования персонала отдела подготовки кадров производственного предприятия нами показаны в табл.1. По данному тестированию были сделаны выводы о том, что большинство работников отдела подготовки кадров производственного предприятия не удовлетворены своей работой. В большей части эта неудовлетворенность прослеживается у вспомогательных рабочих-повременщиков. В свою очередь, руководители — больше всех удовлетворены своей работой. На данном предприятии мы пришли к такому выводу, что в большинстве случаев у руководителей достойная заработная плата, многосторонняя и неоднобразная работа и продвижение по карьерной лестнице проходит более быстрыми темпами, чем у остального персонала.

Также нами был сделан вывод о том, что персонал отдела подготовки кадров не в полной мере удовлетворен своей работой. Причинами, по мнению работников, являются недостойная заработная плата и режим работы предприятия. Кроме того, по результатам данного тестирования выявлено, что в отделе подго-

товки кадров нет ни одного работника, который был бы крайне недоволен своей работой.

Таблица 1

Оценка ответов персонала отдела подготовки кадров производственного предприятия на вопросы теста «Удовлетворенность работой» \*

Уровень удовлетворенности	Количество, %		
	Руководители подразделения	Специалисты подразделения	Вспомогательные рабочие по временщикам подразделения
В полном объеме удовлетворены своей работой (от 12 до 25 баллов)	0	0	0
Удовлетворены своей работой (от 26 до 35 баллов)	65,24	43,31	0
Не в полном объеме удовлетворены своей работой (от 36 до 46 баллов)	35,76	24,16	35,86
Не удовлетворены своей работой (от 47 до 70 баллов)	0	32,53	64,14
Крайне не удовлетворены своей работой (свыше 70 баллов)	0	0	0

\* Составлено авторами по результатам исследования

На рис. 1 представлена диаграмма распределения средних баллов, рассчитанная по шкале удовлетворенности работой по каждому вопросу теста. В соответствии с данной диаграммой, мы пришли к выводу, что ответы персонала варьируются от значения 2,47 до 4,66. Удовлетворенность персонала очевидна. Это означает, что сотрудники работают в хороших условиях на рабочем месте.

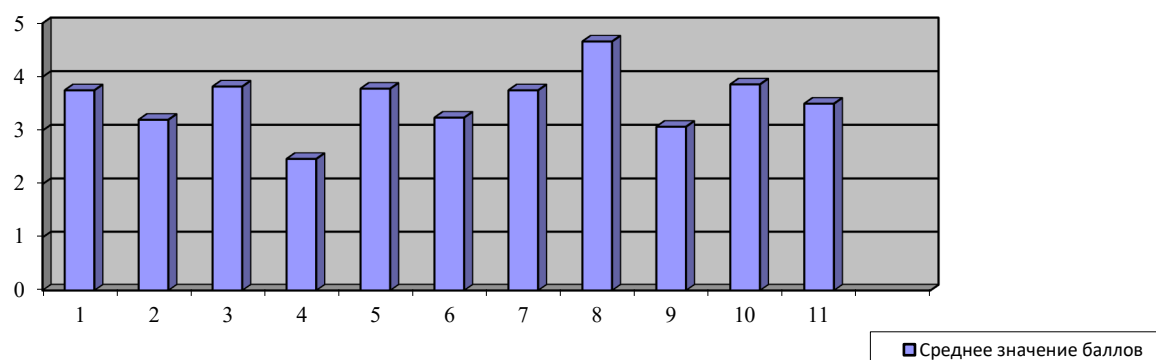


Рис. 1. Диаграмма распределения в баллах (по 5-балльной шкале) ответов опрошенных на 11 утверждений теста (представленных в табл. 2) по удовлетворенности персонала своей работой на предприятии

Этот показатель отмечают все категории персонала отдела подготовки кадров в подразделении. Самый низкий показатель отмечается относительно того, что в подразделении низкая заработная плата.

Анализ результатов исследования уровня удовлетворенности работой в подразделении — отделе подготовки кадров, согласно табл. 2, показал, что основными факторами неудовлетворенности персонала являются:

1. Неудовлетворенность организацией (63,76%).
2. Неудовлетворенность длительностью рабочего дня (63,76%).
3. Авторитарным стилем управления (36,23%).
4. Неудовлетворенность сложностью работы отдела (24,65%).
5. Невозможностью использования своего опыта и способностей (36,23%).
6. Отсутствием возможности для роста и профессионального продвижения (78,27%).
7. Неудовлетворенность заработной платой (57,98%).

Таблица 2

Удовлетворенность персонала отдела подготовки кадров производственного предприятия своей работой\*

№ п/п	Причины	Удовлетворенность персонала отдела подготовки кадров, %				
		1	2	3	4	5
1	Довольны ли Вы предприятием, где работаете?	0	0	63,76	52,17	11,59
2	Довольны ли Вы своей заработной платой?	0	57,98	36,23	5,79	0
3	Довольны ли Вы длительностью рабочего дня?	0	2,89	63,76	28,90	0
4	Довольны ли Вы стилем руководства вашего непосредственного руководителя?	0	0	36,24	49,27	14,49
5	Довольны ли Вы профессиональной грамотностью своего непосредственного руководителя?	0	0	13,05	86,95	0
6	Довольны ли Вы своей непосредственной работой?	0	0	33,34	57,97	8,69
7	Довольны ли Вы тем, как на своей работе используете свой опыт и знания?	0	0	36,23	3,82	18,84
8	Довольны ли Вы сплоченностью работы вашего отдела?	0	24,65	26,08	49,27	0
9	Довольны ли Вы условиями труда на рабочем месте?	0	0	0	33,34	66,66
10	Довольны ли Вы своим профессиональным развитием?	0	0	78,27	14,49	7,24
11	Как Ваша удовлетворенность работой повлияла бы на то, если бы Вы искали работу?	0	7,26	27,53	65,21	0

\* Составлено авторами по результатам исследования

Также нами было проведено анкетирование по теме: «Оценка меры удовлетворенности сотрудников системой материального стимулирования в отделе



подготовки кадров производственного предприятия». Анкетирование проводилось с целью оценивания мнений всего персонала отдела подготовки кадров производственного предприятия, по вопросу удовлетворенности системой материального стимулирования на данном предприятии. Анкета включает одиннадцать вопросов.

По результатам данного анкетирования, нами была определена мера удовлетворенности персонала отдела подготовки кадров системой материального стимулирования на предприятии. Согласно полученным ответам персонала, 4 параметра данного анкетирования соответствуют большей мере удовлетворенности, также 4 параметра соответствуют средней мере удовлетворенности и 3 параметра — низкой мере удовлетворенности персонала.

Согласно полученным данным, представленным в табл. 3, мы пришли к такому решению, что персонал отдела подготовки кадров в большинстве случаев считает, что они отлично справляются со своей работой, обладают достаточно высокими знаниями, а также предполагают, что руководство их оценит, и для них будет предусмотрено справедливое вознаграждение за проделанную работу. Наряду с этим, согласно результатам данного анкетирования, удовлетворенность персонала отдела подготовки кадров системой имеющегося вознаграждения остается довольно низкой. По результатам данного анкетирования мы видим, что сотрудники не довольны своей заработной платой, получаемой на данном предприятии, а также считают недостаточным получаемое ими вознаграждение за выполненную работу.

Таблица 3

Результаты оценки меры удовлетворенности сотрудников системой материального стимулирования в отделе подготовки кадров\*

№ вопроса	Вопрос	Количество положительных ответов на вопросы	Доля положительных ответов работников от их общего числа	Показатель удовлетворенности персонала	Мера удовлетворенности
1	2	4	5	6	7
1. Факторы справедливости					
1.1	Знаете ли Вы размер вознаграждения ваших коллег на предприятии за такую же работу, которую Вы выполняете	37	53%	0,53	Средняя
1.2	Ваш начальник справедливо оценивает Вас в размерах вознаграждения	23	33%	0,33	Низкая
1.3	Как Вы оцениваете в общем получаемые Вами вознаграждения	6	8%	0,08	Низкая

Окончание табл. 3

1.4	Как Вы реагируете на более высокие показатели получаемого вознаграждения Ваших коллег за подобную работу	15	21%	0,21	Низкая
2. Факторы ожидания					
2.1	Думаете ли Вы, что ваша качественная работа приведет к ожидаемому результату	58	84%	0,84	Высокая
2.2	Вы думаете, что полученные Вами результаты Вашего труда будут отмечены хорошим вознаграждением	46	66%	0,66	Средняя
2.3	Как Вы оцениваете ваше вознаграждение за проделанную работу	60	86%	0,86	Высокая
3. Факторы модели модели Портера – Лоулера					
3.1	Можно Вас назвать одаренным работником данного предприятия	69	100%	1	Высокая
3.2	Вы тратите все свои силы для выполнения своих трудовых обязанностей	62	89%	0,89	Высокая
3.3	Вы считаете что полностью получаете вознаграждение по результатам выполненной Вами работы	36	52%	0,52	Средняя
3.4	Оцениваете ли Вы на отлично свою работу в Вашем коллективе	54	78%	0,78	Средняя

\* Составлено авторами по результатам исследования

Данное исследование подвело нас к такому выводу, что имеющаяся система материального стимулирования в отделе подготовки кадров нуждается в совершенствовании.

Согласно итогам анализа системы мотивации, выполненного в отделе подготовки кадров, нами были разработаны следующие направления совершенствования системы мотивации в данном подразделении предприятия:

1. Разработать, внедрить и довести до персонала отдела подготовки кадров корпоративную этику в виде утвержденного документа, в котором прописаны нормы и стандарты.

2. Для представления образцов некомпетентности и непрофессионализма персонала отдела подготовки кадров разработать корпоративную «кунсткамеру».



3. Разработать вводные лекции для новых сотрудников, которые включают в себя нормативные документы, показ фильмов об истории предприятия и деятельности данного подразделения на предприятии.

4. Развивать систему мотивации персонала при личностном участии работников подразделения и предприятия в целом.

5. Сохранять корпоративные традиции в подразделении — поводить яркие, престижные, нестандартные праздники.

6. Поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе.

7. Развивать систему управления конфликтами.

8. Поддерживать механизмы обратной связи между руководителем и работниками в подразделении.

9. Способствовать всесторонней коммуникации между сотрудниками.

Реализация всех описанных выше направлений совершенствования существующей системы мотивации позволит персоналу обеспечить плодотворные условия партнерства, сотрудничества, уважения друг к другу, объединит коллектив, а также поможет некоторым работникам подразделения реализовать свои таланты, которые они не могут реализовать в повседневной работе.

Кроме того, актуальной задачей остается разработка и внедрение объективной системы оплаты труда персонала за выполненную работу, позволяющей работникам получать достойную заработную плату. Это может послужить важной причиной повышения уровня мотивации персонала отдела подготовки кадров, роста эффективности производства и повышения конкурентных преимуществ подразделения и предприятия в целом.

### Список использованной литературы

1. Армстронг М. Главный учебник HR в мире ЭСКМО, — 2019 — 416 с.
2. Иванченко Т. О., Есаулов Н. П. Мотивация и вовлеченность персонала — важнейший инструмент улучшения качества/ Т. О. Иванченко, Н. П. Есаулов// Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения. — 2010. — Т.10. — №1–3. — С. 355–357.
3. Носырева И. Г., Балашова Н. В. Анализ эффективности системы оценки персонала / И. Г. Носырева, Н. В. Балашова // Экономика труда. — 2019. — Том 6. — №1. — С. 439–452. doi: 10.18334/et.6.1.40100
4. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности : учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. — 183 с.
5. Озерникова Т. Г. Оплата труда персонала: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова, И.Г. Носырева. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. — 390 с.
6. Озерникова Т. Г. Экономика труда: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова, И.Г. Носырева. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. — 444 с.
7. Управление персоналом организации : учеб.пособие для вузов : в 2 ч : рек. УМО по образованию в области менеджмента / В. Г. Былков ; под ред. Т. Г. Озерниковой. — Иркутск: Изд-во БГУ, 2015. — 233 с.