

Э.А. Круг

## Оценка мотивационных аспектов удовлетворенности сотрудников

В статье представлена модель по оценке мотивационных аспектов удовлетворенности сотрудников результатами трудовой деятельности. На основании предлагаемой модели проведено исследование системы мотивации и его результаты.

*Ключевые слова:* мотивация; система мотивации; мотивационные аспекты; показатели удовлетворенности персонала.

**В** современных условиях развития теории и практики управления мотивации трудовой деятельности персонала уделяется повышенное внимание. Не является исключением и сфера туризма, где мотивация персонала специфична в силу особенностей туристической индустрии. Неудовлетворительная система мотивации приводит не только к снижению профессионально-квалификационных качеств сотрудников турфирм и их текучести, но и к понижению уровня обслуживания, что в свою очередь негативно отражается на экономических показателях развития и репутации туристических компаний на рынке. Следовательно, изучение и оценка мотивационных аспектов удовлетворенности сотрудников заслуживает особого внимания и занимает одно из основных мест в системе кадровой политики предприятия.

Значительный вклад в изучении мотивации трудовой деятельности внесли отечественные и зарубежные ученые: И.А. Баткаева, Г.Дж. Болт, О.С. Виханский, Н.А. Волгина, М. Вудкок, В.И. Герчиков, В.В. Глухова, И.А. Кокорев, И.Д. Ладанова, М. Мескон, Е.А. Митрофанова, Ю.Г. Одегов, Т.Г. Озерникова, З.П. Румянцева, В.В. Травин, С.М. Талтынов, Г.В. Шнеерова и др.

Таблица 1

### Трактовка понятия «мотивация»

Источник	Определение
Философский энциклопедический словарь	«Мотивация — система внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели, поведение человека» [10: с. 454]
Словарь терминов антикризисного управления	«Мотивация — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общей целей организации» [8: с. 273]

Источник	Определение
Виханский О.С., Наумов А.И.	«Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированных на достижение определенных целей» [2: с. 352]
Зайцев Н.Л.	«Мотивация — условие для эффективного осуществления принятого решения на основе материального или морального стимулирования какой-либо деятельности. Отрицательная мотивация проявляется в наложении санкций (выговор, снижение процента премии и т. п.)» [3: с. 127]
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	«Мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [5: с. 402]
Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Соломатин Н.А.	«Мотивация — это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации» [9: с. 83]
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.	«Мотивация — внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его побуждения» [7: с. 183]

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов. В исследовании понятия «мотивация труда» присутствует некая двойственность, что определяется двумя подходами: содержательным (основой являются потребности) и процессуальным (основой является поведение). При этом не всегда учитывается тот факт, что мотивация является элементом сложной системы управления персоналом, которая в свою очередь относится к системе управления организацией.

В процессе изучения мотивации особое внимание следует уделить стимулированию трудовой деятельности. Стимулирование трудовой деятельности персонала — это различного рода материальные, морально-психологические

и административные внешние воздействия, оказываемые в процессе управления на персонал, с целью сформировать желательное трудовое поведение персонала и достигнуть заданных производственных результатов [10: с. 11]. Иными словами, стимулирование охватывает только внешние аспекты воздействия на персонал, тогда как деятельность в области мотивации трудовой деятельности более емкое понятие.

В процессе производственной деятельности мотивация служит тем механизмом, который позволяет сотрудникам предприятия удовлетворить основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей. Персонал предприятия является основой любого, в том числе туристического бизнеса. От того, насколько правильно выбраны мотивационные механизмы и в какой степени сотрудники вовлечены в производственно-хозяйственную деятельность, зависит экономический результат работы предприятия.

Таким образом, мотивация трудовой деятельности связана с факторами удовлетворенности, которые вынуждают людей вести себя конкретным, целенаправленным образом и соответствовать или не соответствовать ожиданиям руководителя. Объективная реальность такова, что без оценки факторов, влияющих на удовлетворенность, руководителям туристических фирм все сложнее мотивировать сотрудников, убеждать их двигаться в определенном направлении для достижения поставленных перед компанией целей. Правильный выбор эффективных инструментов мотивации — основная задача руководителя. При этом могут возникнуть сложности в процессе координации мотивационных механизмов, так как они влекут за собой разные последствия для работников.

Удовлетворенность персонала определяется большим количеством факторов, которые необходимо не только учитывать в процессе мотивационной деятельности, но и формировать и изменять в направлении создания наиболее благоприятных условий для развития и роста эффективности труда.

Формирование системы мотивации труда зависит от оценки факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников и от тех аспектов мотивационной деятельности, которые используются на предприятии. Модель оценки системы мотивации персонала, по мнению автора, заключается в следующем (рис. 1).

Выбор мотивационной составляющей обусловлен не только ресурсами, которыми располагает организация, но и личностью каждого сотрудника, его потребностью и восприимчивостью к мотивированию.

В зависимости от этого, руководитель должен определить, какой вид мотивации в большей степени будет способствовать повышению внутренней заинтересованности сотрудника в результатах своей деятельности и высокой производительности труда.

Е.А. Митрофанова предлагает следующие виды мотивации (табл. 2).



Рис. 1. Модель оценки мотивации сотрудников

Таблица 2

## Виды мотивации персонала

Вид мотивации	Характеристика вида мотивации
Принудительная мотивация	опирается на такие потребности работника, как потребность в безопасности, стремление к исключению неопределенности, чувство долга и ответственности, самодисциплина и др.
Ценностная мотивация	опирается на такие потребности работника, как содержание труда, его творческая насыщенность, самостоятельность, возможность реализовать свои способности, общественная значимость труда и пр.
Инструментальная мотивация	опирается на такие потребности, как достижение необходимого уровня материального благополучия, обеспечение достатка для своей семьи, построение своей деловой карьеры, статусные потребности др.

Составлено автором по: [6: с. 320].

Хотелось бы отметить, что данные виды могут иметь разное значение для индивидуальной и групповой мотивации сотрудников и используемые методы должны соответствовать уровню мотивированности сотрудника.

В процессе применения мотивационных элементов, направленных на удовлетворенность сотрудников, предлагается использовать определенные показатели, которые следует сгруппировать в следующие блоки.

1. Блок «Оценка условий труда»

$$I_y = \frac{\sum_{i=4}^5 K_{yt} + G_{yt} + \Delta_{yt}}{\sum_{i=1}^n K_{yt} + G_{yt} + \Delta_{yt}}, \quad (1)$$

где  $I_y$  — показатель, характеризующий удовлетворенность сотрудников условиями труда. Рассчитывается по баллам. Учитывается количество сотрудников, поставивших по 4 и 5 баллов, к общему количеству сотрудников. При этом 5 баллов ставится, если сотрудник полностью удовлетворен изучаемым критерием, 4 балла — менее удовлетворен и т. д.

Оценка проводится по таким критериям, как:

- комфортные условия труда ( $K_{yt}$ ): это такие условия, в которых сотруднику приятно работать (наличие современной офисной мебели и техники, соблюдение личного пространства; наличие столовой, комнаты отдыха, спортзала и пр.);
- гигиенические условия труда ( $G_{yt}$ ): это такие условия, при которых соблюдается температурный режим, освещенность, кабинеты оснащены современными техническими устройствами, способствующими

созданию благоприятных условий (кондиционеры, очистители воздуха и пр.), отсутствие шума и вибрации на рабочем месте;

- эстетические условия труда (*Эут*): сотрудниками оценивается цветочное оформление интерьера, соблюдение эргономических требований к оборудованию, спецодежда, оформление комнаты отдыха персонала и пр.
2. Блок «Оценка режима и содержания труда» [4: с. 243]

$$I_p = \frac{\sum_{i=4}^5 U_p + U_k + U_c}{\sum_{i=1}^n U_p + U_k + U_c}, \quad (2)$$

где  $I_p$  — показатель, характеризующий удовлетворенность сотрудников режимом (графиком) труда и содержанием труда. Рассчитывается по баллам. Учитывается количество сотрудников, поставивших по 4 и 5 баллов, к общему количеству сотрудников. Оценка проводится по таким критериям, как:

- режим (график) труда ( $U_p$ ): оценивается удовлетворенность сотрудников режимом труда (соблюдение трудового законодательства, наличие дополнительного времени на отдых, соответствие режима личным потребностям работника, возможность создания гибкого трудового графика и т. п.);
- компенсация за сверхурочные работы ( $U_k$ ): оценивается удовлетворенность сотрудников размером / количеством компенсационных выплат (льгот) за сверхурочную работу);
- содержание труда ( $U_c$ ): оценивается удовлетворенность сотрудников содержанием и сложностью выполняемых функций, их соответствие занимаемой должности.

3. Блок «Оценка возможности профессионально-квалификационного продвижения»

$$I_n = \frac{\sum_{i=4}^5 K_p + O_c}{\sum_{i=1}^n K_p + O_c}, \quad (3)$$

где  $I_n$  — показатель, характеризующий удовлетворенность сотрудников профессионально-квалификационным продвижением. Рассчитывается по баллам. Учитывается количество сотрудников, поставивших по 4 и 5 баллов, к общему количеству сотрудников. Оценка проводится по таким критериям, как:

- возможность продвижения по службе ( $K_p$ ): сотрудники дают оценку возможности должностного продвижения (учитывается возможность как линейного, так и диагонального продвижения);

- система обучения сотрудников (*Ос*): при оценке удовлетворенности учитывается как возможность внешнего, так и внутрифирменного обучения сотрудников и повышения профессионального уровня работников.

4. Блок «Оценка материального стимулирования»

$$I_c = \frac{\sum_{i=1}^n K_{сз} + K_{тр} + K_{оз} + K_{ун} + K_{мн} + \dots + K_n}{\sum_{i=1}^n N}, \quad (4)$$

где *I<sub>c</sub>* — показатель, характеризующий удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования. Оценка проводится по таким критериям, как:

- коэффициент среднемесячной заработной платы (*K<sub>сз</sub>*): среднемесячная заработная плата работников организации соотносится со среднемесячной заработной платой по области;
- коэффициент темпа роста заработной платы (*K<sub>тр</sub>*): учитывается средняя заработная плата отчетного периода к предыдущему периоду, находится в процентном соотношении;
- коэффициент ожидаемой заработной платы (*K<sub>оз</sub>*): находится путем деления реальной заработной платы на ожидаемую заработную плату сотрудниками за свой труд;
- коэффициент условий премирования (*K<sub>ун</sub>*): учитывается мнение сотрудников, полностью удовлетворенных условиями премирования, к общему числу сотрудников организации;
- коэффициент материальной помощи (*K<sub>мн</sub>*): учитывается мнение сотрудников, полностью удовлетворенных оказываемой материальной помощью, к общему числу сотрудников организации;
- *N* — сумма показателей.

Показатели данного блока могут дополняться в зависимости от специфики деятельности организации и оцениваемого контингента сотрудников.

5. Блок «Морального стимулирования»

$$I_m = \frac{\sum_{i=1}^n П_m + П_з + П_г + \dots + П_n}{\sum_{i=1}^n N}, \quad (5)$$

где *I<sub>m</sub>* — показатель, характеризующий оценку системы морального поощрения. Оценка проводится по таким критериям, как:

- признание труда сотрудников (*П<sub>m</sub>*): учитывается мнение сотрудников, которые считают, что их труд имеет существенное значение для деятельности организации и по достоинству оценивается со стороны административного персонала, коллег, подчиненных к общему количеству сотрудников, участвующих в оценке;

- присвоение званий ( $Пз$ ) и присвоение грамот/благодарностей ( $Пг$ ): учитывается число сотрудников, которым были присвоены звания, грамоты, благодарности за период исследования к среднесписочной численности персонала;
- $N$  — сумма показателей.

Показатели данного блока могут дополняться в зависимости от специфики деятельности организации и оцениваемого контингента сотрудников.

В целом удовлетворенность сотрудников системой мотивации предлагается оценивать с учетом важности каждого блока.

Таблица 3

## Оценка удовлетворенности сотрудников системой мотивации\*

Блок	Весомость
Оценка условий труда	0,110
Оценка режима и содержания труда	0,200
Оценка возможности профессионально-квалификационного продвижения	0,220
Оценка материального стимулирования	0,350
Морального стимулирования	0,120
Итого:	1,000

\* В качестве экспертов были выбраны сотрудники туристической фирмы.

После установления критериев предлагается провести оценку удовлетворенности сотрудников и оценить эффективность используемых атрибутов мотивации.

В результате проведенной оценки руководитель предприятия может понять степень удовлетворенности сотрудников и разработать определенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации и повышению эффективности трудовой деятельности.

Для примера оценки системы предложенной модели было проведено исследование туристического предприятия ООО «Бюро путешествий «Континент» (г. Псков), действующего с 2001 г. На данном предприятии работает 12 человек, коллектив достаточно стабилен и не изменялся на протяжении трех лет.

Согласно положению об оплате труда, премировании и дополнительных выплатах для сотрудников руководитель использует следующие способы мотивации персонала.

#### 1. Материальные способы мотивации:

Заработная плата рассматривается как основной материальный стимул. Она складывается из следующих составляющих:

- тарифная ставка (оклад): рассматривается как базовая ставка заработной платы любого работника. Анализ темпов роста размера оклада по категориям работников показал, что с 2013 г. по 2014 г. оклад у директора остался неизменным (27,0 тыс. руб.), у начальников отделов увеличился на 5,5 %, что в сумме составило 19,0 тыс. руб., у менеджеров



увеличился на 6,6 % (16,0 %), у экскурсовода увеличился на 11,1 % (14,0 %), у бухгалтера, как и у PR-менеджера, размер оклада остался неизменным, поэтому можно сказать, что темп роста заработной платы в среднем по предприятию незначительно увеличивается.

- премия: выдается в конце календарного года, размер зависит от выслуги лет в компании:
  - а) от 3 до 6 месяцев — составляет 50 % от тарифной ставки (оклада) сотрудника;
  - б) от 6 месяцев — составляет 100 % от тарифной ставки (оклада) сотрудника.

Размер годовой премии может быть изменен в сторону увеличения или уменьшения по решению администрации.

## 2. Нематериальные способы мотивации:

- фотография на доске почета: представляет собой метод мотивации, направленный на потребность признания. На доску попадают фотографии работников, отличившихся за истекший период. Так, за 2014 г. на доске почета оказалась фотография начальника отдела 1 за хорошие показатели продажи туристических пакетов за год;
- почетные грамоты: представляют собой систему награждений, направленную на потребности признания и принадлежности. За 2014 г. был награжден менеджер отдела по организации приема туристов за многочисленные благодарности клиентов.

Таким образом, проанализировав существующую мотивационную политику, можно сделать вывод об ограниченном использовании различных видов мотивационных вознаграждений руководством туристической организации.

С целью апробации предложенной модели сотрудникам ООО «Бюро путешествий «Континент» было предложено ответить на ряд вопросов, направленных на изучение их удовлетворенности различными мотивационными аспектами. Также была изучена кадровая документация, положение об оплате труда, премировании и дополнительных выплатах для сотрудников. В оценке приняло участие 11 сотрудников (руководитель фирмы в исследовании не участвовал).

Таблица 4

### Результаты исследования блоков модели 1–3

Блок мотивации	Количество сотрудников, оценивших критерии на 4 и 5 баллов	Оценка
1. Оценка условий труда	8	0,73
2. Оценка режима и содержания труда	6	0,54
3. Оценка возможности профессионально-квалификационного продвижения	2	0,18

По результатам данного анализа можно сделать вывод, что сотрудники в большей степени удовлетворены условиями труда, так как каждое рабочее место оснащено современной офисной техникой. На предприятии имеется

комната для персонала, оснащенная приборами для приготовления пищи, в кабинетах установлены кондиционеры, кулеры с водой, освещение соответствует необходимым требованиям. Интерьер оформлен в теплых тонах, а клиенты фирмы сразу могут почувствовать атмосферу отдыха и комфорта.

Наименьшую оценку получил блок, характеризующий возможность карьерного роста, так как на предприятии довольно сложно продвигнуться по служебной лестнице. Возможно только профессиональное развитие благодаря повышению опыта сотрудников — «внефирменное» обучение сотрудников на курсах и семинарах в области туристического бизнеса используется очень редко.

По данным кадровой документации было выявлено, что темп роста заработной платы отчетного периода к предыдущему в среднем по предприятию составил всего 3,8, а соотношение среднемесячной заработной платы по предприятию к средней по области составило 0,83 (16 833 руб. / 20 187 руб.); коэффициент ожидаемой заработной платы составил 0,76 (16 833 руб. / 22 000 руб.); удовлетворенность сотрудников существующей системой премирования составило 0,27 (3 / 11), в соответствии с чем индекс материальной мотивации таков:

$$I_m = (3,8 + 0,83 + 0,76 + 0,27) / 4 = 1,42.$$

Оценка морального аспекта мотивации показала, что все сотрудники не удовлетворены политикой руководителя в области признания их заслуг и считают, что руководителю стоило бы больше уделять внимания этому вопросу и морально поощрять работников за проявленные инициативы и достижения ( $P_m = 0$ ). Изучение кадровой документации показало, что работникам ежегодно вручается грамота «Лучший сотрудник», еще троим, наиболее активно проявившим себя в течение года, выносятся благодарности, следовательно,  $P_z = 4 / 12 = 0,33$ . На основании этого можно рассчитать индекс моральной мотивации, который составит 0,165 (0,33 / 2).

Совокупная оценка удовлетворенности сотрудников туристического предприятия аспектами мотивационной деятельности представлена в таблице 5.

Таблица 5

#### Оценка удовлетворенности сотрудников системой мотивации

Блок мотивации	Весомость	Оценка	Удовлетворенность
Оценка условий труда	0,110	0,73	0,08
Оценка режима и содержания труда	0,200	0,54	0,11
Оценка возможности профессионально-квалификационного продвижения	0,220	0,18	0,04
Оценка материального стимулирования	0,350	1,42	0,50
Морального стимулирования	0,120	0,165	0,02
Итого:	1	—	0,74

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивационная политика туристической фирмы развита слабо, руководство не уделяет должного внимания системе обучения персонала, моральным аспектам мотивации, что способствует снижению удовлетворенности сотрудников и, несмотря на стабильность кадрового состава, общая заинтересованность в результатах трудовой деятельности невысокая.

После проведения исследования руководителю предприятия можно порекомендовать следующие направления по повышению удовлетворенности сотрудников и совершенствованию мотивационной политики.

1. Проведение конкурса «Лучший сотрудник компании»: предлагается проводить раз в квартал, для чего следует разработать критерии оценки сотрудников, бонусы за победу в конкурсе.

2. Разработка программы по повышению квалификации сотрудников: необходимо провести аттестацию кадрового состава, которая позволит выявить проблемы в области профессионального уровня работников, и по результатам аттестации следует разработать мероприятия по повышению квалификации. Например, предлагается отдельным менеджерам пройти курсы английского языка, тренинг по культуре обслуживания клиентов.

3. Разработка новой системы премирования сотрудников, предполагающей ежеквартальное премирование, что будет способствовать повышению заинтересованности сотрудников в результатах своего труда.

Таким образом, проведение своевременной оценки удовлетворенности сотрудников, ее анализ и выбор наиболее эффективных инструментов мотивационного воздействия являются одной из главных задач руководителя на современном этапе управления предприятием. Чем больше руководитель уделяет внимание развитию персонала, чем выше уровень мотивации работников, тем более высокая степень их удовлетворенности результатами своего труда. Сотрудники становятся более инициативными и ответственными, повышается заинтересованность сотрудников в результатах своей работы и деятельности организации в целом. Следовательно, своевременная оценка мотивационных аспектов, влияющих на удовлетворенность сотрудников, является эффективным инструментом управленческой деятельности руководителя.

### *Литература*

1. Булкина Н.В. Формирование и развитие системы трудовой деятельности персонала отрасли информационных технологий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. 25 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Экономика, 2006. 670 с.
3. Зайцев Н.Л. Краткий словарь экономиста. М.: Инфра. М., 2010. 224 с.
4. Круг Э.А. Характеристика факторов, влияющих на развитие конкурентоспособности персонала // Власть и управление на Востоке России. 2009. № 3. С. 241–246.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
6. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2008. 40 с.

7. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: Инфра – М, 2011. 400 с.
8. Юн Г.Б. Словарь по антикризисному управлению / Г.Б. Юн, Г.К. Таль, В.В. Григорьев. М.: Дело, 2010. 448 с.
9. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 2-е изд. М.: Инфра – М, 2005. 117 с.
10. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л.Ф. Ильичева, П.Н. Федосеева и др. М.: Инфра – М, 2012 524 с.

### *Literatura*

1. *Bulkina N.V.* Formirovanie i razvitie sistemy' trudovoj deyatelnosti personala otrasli informacionny'x tehnologij: avtoref. dis. ... kand. e'kon. nauk. M., 2013. 25 s.
2. *Vixanskij O.S., Naumov A.I.* Menedzhment: uchebnik dlya vuzov. M.: Ekonomist'', 2006. 670 s.
3. *Zajcev N.L.* Kratkij slovar' e'konomista. M.: Infra. M., 2010. 224 s.
4. *Krug E'.A.* Charakteristika faktorov, vliyayushhix na razvitie konkurentosposobnosti personala // Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii. 2009. № 3. S. 241–246.
5. *Meskon M., Al'bert M., Xedouri F.* Osnovy' menedzhmenta. M.: Delo, 1997. 704 s.
6. *Mitrofanova E.A.* Razvitie sistemy' motivacii i stimulirovaniya trudovoj deyatelnosti personala: teoriya, metodologiya, praktika: avtoref. dis. ... d-ra e'kon. nauk. M., 2008. 40 s.
7. *Rajzberg B.A., Lozovskij L.Sh., Starodubceva E.B.* Sovremenny'j e'konomicheskij slovar'. M.: Infra – M, 2011. 400 с.
8. *Yun G.B.* Slovar' po antikrizisnomu upravleniyu / G.B. Yun, G.K. Tal', V.V. Grigor'ev. M.: Delo, 2010. 448 s.
9. Upravlenie organizaciej: uchebnik / pod red. A.G. Porshneva, Z.P. Rumyancevoj, N.A. Solomatina. 2-e izd. M.: Infra – M, 2005. 117 s.
10. Filozofskij e'nciklopedicheskij slovar' / gl. red. L.F. Il'icheva, P.N. Fedoseeva i dr. M.: Infra – M, 2012 524 s.

### ***E.A. Krug***

#### **Evaluation of the Motivational Aspects of Satisfaction of Employees Satisfaction**

The article presents a model of assessment the motivational aspects of satisfaction of employees with the results of labour activity. Based on the proposed model, a study of system of motivation was carried out, the results of which are considered by the author in this article.

*Keywords:* motivation; system of motivation; motivational aspects; indicators of satisfaction of staff.