

**Пенка Горанова,**  
*Хозяйственная академия им. Д.А. Ценова,*  
*Республика Болгария, г. Свиштов*

## **К ВОПРОСУ О СООТНОШЕНИИ «МОТИВАЦИЯ ТРУДА — УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА»**

Обязательным элементом кадровой политики является обеспечение однонаправленности интересов личности и коллектива. Это достигается посредством профессионального роста, квалификации и переквалификации, возможности (профессионального) горизонтального и вертикального карьерного роста. С точки зрения менеджмента, ведется поиск ответа на вопрос: «Почему люди ведут себя по-разному в организации?».

Мотивацией служит состояние индивида, которое заставляет его двигаться, действовать, вести себя определенным образом.

Причиной мотивации являются неудовлетворенные потребности — недостаточность чего-то, что человек стремится устранить, удовлетворить. Потребности индивида взаимодействуют с потребностями организации и окружающей среды. Менеджеру следует стремиться увеличить общую площадь потребностей индивида и организации.

Мотивация не является единственным движущим фактором для индивида. Его исполнение зависит и от способности, знаний, условий, в которых он действует.

Мотивация — это непрерывно повторяющийся процесс.

Цель доклада — представить взаимосвязи между типами удовлетворенности и различными аспектами трудовой деятельности, связанными с мотивацией посредством использования корреляционного анализа, который показывает, что существуют статистически значимые зависимости между ними.

В вопроснике о мотивации, предложенном для исследования фирмы «Вида Стил», содержалось (см. табл. 1) 24 айтема, которые были разделены на 10 подгрупп мотивации труда, связанной с условиями работы, с оплатой и вознаграждениями, с содержанием работы, контролем, обратной связью, политикой организации по отношению к ее служащим, профессиональным и личностным развитием, признанием; отношениями с коллегами по работе и руководством.

**Удовлетворенность содержанием работы** находится в статистически значимой взаимосвязи с условиями, оплатой и возможностью самому контролировать свою работу (контролем). Подобным образом существует очень высокая степень корреляции между удовлетворенностью условиями и возможностью профессионального и личностного развития личности в организации. Другими словами, чем больше возможностей для профессионального развития, самосовершенствования и повышения качеств и умений,

тем более личность склонна развивать удовлетворенность условиями, которые предлагает соответствующая организация. Таким образом, посредством предоставления возможностей, вариантов организация сравнительно легко может развить у своих сотрудников чувство удовлетворенности условиями, которые им предлагает.

**Удовлетворенность внешними условиями** находится в статистически значимой корреляции с условиями работы и содержанием, как и с политикой фирмы, и отношениями с коллегами по работе. Очень высока степень корреляции между удовлетворенностью внешними условиями и оплатой, внутренним контролем, возможностью развития, отношениями с руководством и признанием. Можем ожидать и «воспитывать» удовлетворенность внешними условиями при политике, связанной с возможностями, предоставляемыми организацией для самоконтроля и самоопределения приоритетов и задач. Или чем больше свободы и гибкости в принятии решений и возможности нести ответственность за них предоставляется организацией, тем удовлетвореннее будут ее служащие.

**Удовлетворенность руководством** находится в высокой степени корреляции с возможностями профессионального и личностного развития, как и с признанием. Руководящая команда воспринимается в качестве хорошей возможности для оценки и обратной связи по отношению к работе и усилиям, вложенным в нее. Факт, что служащие связывают признание и возможности, предоставляемые в организации, с прямым своим руководителем, говорит об успешной и удачной политике организации и отличной коммуникации между отдельными уровнями.

**Удовлетворенность оплатой** находится в самой высокой степени корреляции с возможностями развития и признания. Хорошая оплата рассматривается как знак хорошо исполненной работы и признания усилий, вложенных в нее. На этом же принципе — достойная оплата и ее увеличение в прямой связи с возможностью повышения и развития внутри самой организации. Хорошая и повышающаяся со временем оплата труда рассматривается как оценка результатов и признание их силы.

**Общая удовлетворенность** находится в прямой зависимости от содержания работы и возможности определения и проведения контроля, как и возможностей развития, признания и отношений с другими (коллегами по работе и руководителями). Общая удовлетворенность

## Корреляция между отдельными аспектами мотивации и удовлетворенности

<i>Аспекты мотивации</i>	Удовлетворенность содержанием работы	Удовлетворенность условиями среды	Удовлетворенность отношениями с руководящим составом	Удовлетворенность оплатой	Удовлетворенность отношениями с коллегами по работе	Общая удовлетворенность
Условия работы	0,399**	0,507**		0,307*		
Оплата труда	0,449**	0,656**	0,347**	0,886**		
Содержание работы	0,686**	0,395**	0,460**	0,326**		0,396**
Контроль	0,574**	0,581**	0,503**	0,284*		0,286*
Обратная связь						
Политика организации	0,397**	0,467**	0,237*	0,323**		
Возможность профессионального и личного развития	0,567**	0,633**	0,525**	0,589**		0,323**
Признание	0,659**	0,629**	0,573**	0,538**	0,244*	0,344**
Отношения с коллегами по работе	0,386**	0,326**	0,426**	0,257*	0,367**	0,246*
Отношения с руководством	0,434**	0,515**	0,701**	0,258*	0,317**	0,355**

\* Корреляция статистически значима на уровнях  $p < 0.05$

\*\* Корреляция статистически значима на уровнях  $p < 0.01$

не коррелирует значимо с ее условиями, оплатой и обратной связью, политикой фирмы.

Далее прослеживается корреляция между отдельными аспектами мотивации (табл. 2).

Наблюдается статистически значимая корреляция между внешними условиями труда (физического) и оплатой, содержанием труда, признанием и отношениями с коллегами по работе.

Статистически значимая, но низкая как стоимость наблюдается корреляция между оплатой и остальными аспектами, такими, как условия, содержание труда, контроль и политика фирмы. Высокая степень корреляции наблюдается между оплатой и возможностями для развития и признания. Объяснение состоит в том, что более высокая оплата труда воспринимается как признание возможностей и способностей и предоставленной возможности профессионального, личного развития внутри организации.

Содержание работы взаимодействует в самой

высокой степени с признанием и возможностями для развития. В качестве данной возможности развития и проявления воспринимается интересная и требующая ответов на вызовы времени работа, связанная с возможностью показать, на что ты способен, и вложенный служащими труд будет достойно оценен.

Возможность самостоятельно контролировать свою собственную деятельность воспринимается служащими прежде всего как признание, т. е. доверие. Возможности развития находятся в корреляции почти со всеми остальными аспектами труда. Статистически значима корреляция между возможностью профессионального и личного развития и оплатой, содержанием работы, контролем, политикой фирмы, признанием и отношениями с другими — коллегами по работе и руководящим составом. Самая высокая степень корреляции наблюдается между возможностями развития и оплатой. С высокими и почти равными стоимости корреляции между возможностями раз-

Таблица 2

**Корреляция между отдельными аспектами мотивации**

	Условия	Оплата	Содержание	Контроль	Обратная связь	Политика фирмы	Возможности развития	Признание	Отношения с коллегами	Отношения с руководством
<b>Условия</b>		0,259**	0,382**					0,34**	0,379**	
<b>Оплата</b>	0,259**		0,358**	0,256*		0,299*	0,639**	0,61**		0,274*
<b>Содержание</b>		0,358**		0,402**	0,291*		0,543**	0,55**	0,282*	0,335**
<b>Контроль</b>	0,382*	0,256*	0,402**		0,354**	0,353**	0,442**	0,41**	0,262*	0,543**
<b>Обратная связь</b>			0,291*	0,354**					0,292*	
<b>Политика фирмы</b>		0,299*		0,353*			0,295*	0,39**		0,299*
<b>Возможности развития</b>		0,639**	0,543**	0,442**		0,295*		0,58**	0,260*	0,550**
<b>Признание</b>	0,337**	0,603**	0,551**	0,410**		0,391**	0,587**		0,378**	0,440**
<b>Отношения с коллегами</b>	0,379**		0,282*	0,262*	0,292*		0,260*	0,38**		0,358**
<b>Отношения с руководством</b>		0,274*	0,335**	0,543**		0,299*	0,550**	0,44**	0,358**	

\* Корреляция статистически значима на уровнях  $p < 0.05$

\*\* Корреляция статистически значима на уровнях  $p < 0.01$

Таблица 3

**Корреляция между ценностью членства и отдельными аспектами мотивации**

	Эмоциональная принадлежность	Оплата	Содержание работы	Профессиональное и личностное развитие	Признание	Отношения с коллегами	Отношения с руководством
<b>Ценность членства</b>	0,532*	0,319*	0,425*	0,271*	0,373**	0,328*	0,352*

\* Корреляция статистически значима на уровнях  $p < 0.05$

\*\* Корреляция статистически значима на уровнях  $p < 0.01$

вития и признанием, возможностями развития и содержанием работы, между возможностями развития и отношениями с руководством.

Для установления взаимосвязей между привязанностью и различными аспектами трудовой деятельности, связанными с мотивацией, нами применялся корреляционный анализ, который показал, что существуют статистически значимые зависимости между ними.

В отношении ценности членства (табл. 3) наблюдается статистически значимая, но с низкими стоимостями корреляция с мотивами оплаты, содержанием

работы, возможностью развития, признанием, отношениями с коллегами по работе и руководством. Высокая степень корреляции наблюдается между ценностью членства и эмоциональной принадлежностью к организации.

Выражена корреляция ценности членства с мотивирующим фактором «условия среды», т. е. чем ценнее членство в данной организации, тем среда воспринимается как более благоприятная с точки зрения возможностей, которые она предоставляет для повышения, карьерного роста, признания. Факторы «со-

Корреляция между эмоциональной принадлежностью и отдельными аспектами мотивации

	Ценность членства	Содержание работы	Профессиональное и личностное развитие	Признание	Отношения с коллегами
Эмоциональная принадлежность	0,532*	0,489*	0,455*	0,457**	0,409*

\* Корреляция статистически значима на уровнях  $p < 0.05$

\*\* Корреляция статистически значима на уровнях  $p < 0.01$

держание труда», «отношения с руководством» и «оплата» в умеренной степени связаны с ценностью членства. Содержание труда в высокой степени повышает ценность членства. А также, чем больше работа воспринимается как дающая возможность автономии, контроля, обратной связи и использования способностей и умений, тем сильнее возрастает желание быть и остаться членом данной организации.

**Высокая степень эмоциональной принадлежности** (табл. 4) связана со всеми аспектами мотивации, при этом для корреляций в данном случае характерны стоимости, подобные при ценности членства. Чувство эмоциональной связанности с организацией усиливается в самой большой степени мотивирующей силой возможности профессионального и личностного роста и признанием, как и содержанием труда. Чем убедительнее служащие мотивированы различными аспектами среды, тем ближе воспринимают организацию как большую семью, себя как ее частицу. Мотивация оплаты значимо связана с переживаниями эмоционального привлечения к организации.

Единственная значимая корреляция между альтернативами увольнения с работы связаны с потерей личных привилегий, связанных с увольнением, при этом корреляция в данной ситуации 0,419, при  $p < 0.01$ . Наше объяснение данному факту следующее: большая часть исследуемых лиц — молодые, высококвалифицированные специалисты, у которых нет проблем в поиске новой работы, т. е. нельзя говорить об отсутствии альтернатив. Потеря личных привилегий носила бы материальный характер, т. е. прямо связаны с инструментальной привязанностью.

**Лояльность** связана, прежде всего, с мотивирующей силой условий среды, отношениями с коллегами и руководством, то есть преобладает влияние внешних аспектов труда. Вопреки ожиданиям, оказалось, что высокая степень лояльности поддерживается благоприятными социальными (удовлетворенность руководством и коллегами) и организационными (возможность повышения, признания, карьерного роста; физические условия работы) факторами. Не существует корреляции между лояльностью и оплатой, содержанием работы, обратной связью и, что очень неожиданно, политикой фирмы по отношению к ее служащим, т. е. факторами форми-

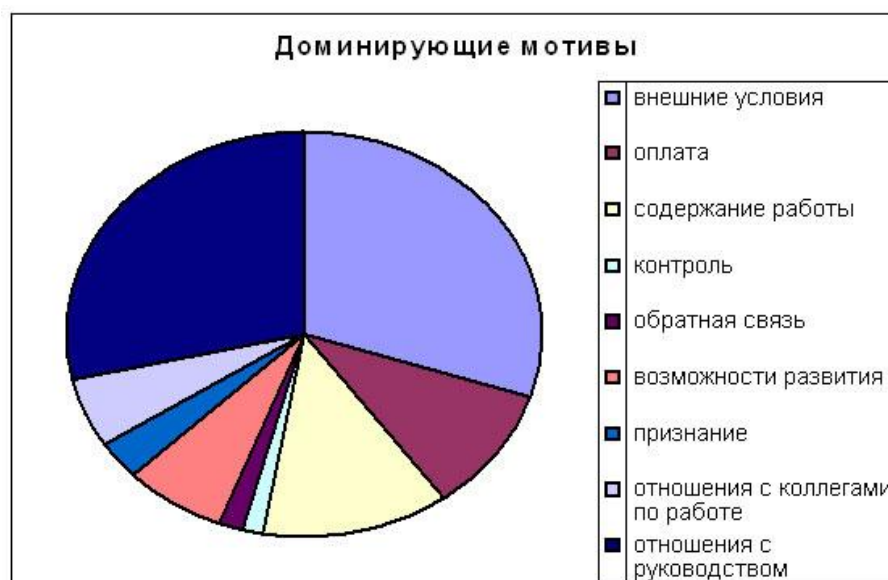
рования лояльности являются далеко не материальные, а, наоборот, социальные и прямо связанные с чувством положительного эмоционального восприятия служащих.

**Частотное распределение мотивов труда.** При исследовании мотивации нами использовался вопросник, содержащий 26 айтемов, разделенных в десять подшкал. Было произведено частотное распределение полученных результатов с целью увидеть, каковы ведущие мотивы, влияющие на поведение личности в процессе труда. *На первой позиции* — мотив «условия на рабочем месте», а *на второй* — с незначительной разницей «отношения с руководством». *На третьей позиции* по мотивирующей силе исследуемые лица указали «содержание работы». Удивительно, едва *на четвертую позицию* был поставлен мотив «оплата», ожидалось, что он будет ведущим. Непосредственно после него служащие поставили возможность для профессионального и личностного развития.

**Результаты исследования мотивации труда** распределены следующим образом (рис. 1):

- связанная с внешними условиями признана доминирующей 21-им из исследованных лиц или 30%;
- связанная с оплатой признана доминирующей 7-ю из исследованных лиц или 10%;
- связанная с содержанием работы признана доминирующей 9-ю из исследованных лиц или 12,9%;
- связанная с возможностью осуществлять контроль над собственной деятельностью признана доминирующей 1-им из исследованных лиц или 1,4%;
- связанная с обратной связью признана доминирующей 1-им из исследованных лиц или 1,4%;
- связанная с возможностью профессионального и личностного развития признана доминирующей 5-ю из исследованных лиц или 7,1%;
- связанная с признанием названа доминирующей 2-я из исследованных лиц или 2,9%;
- связанная с отношениями с коллегами по работе признана доминирующей 4-мя из исследованных лиц или 5,7%;
- связанная с отношениями с руководством признана доминирующей 20-ю из исследованных лиц или 28,6%.

Интересен факт, что ведущим для большей части



**Рис. 1.** Частотное распределение доминирующих с точки зрения исследованных лиц мотивов

служащих стал мотив «внешние условия», т. к. он включает в себя такие факторы, как рабочее время, физические условия на рабочем месте и другие, т. е. можно говорить, если сослаться на Маслоу (Maslow), о чисто физиологических потребностях и потребностях безопасности. Встает вопрос о первичных или основных потребностях людей, как, например, для условий труда — освещенность, достаточное пространство, отсутствие прямых угроз, защита от опасности и несчастных случаев и безопасность на рабочем месте.

Согласно теории Герцберга, для мотивов гигиены существуют внешние условия работы, отсутствие или недостаточность которых приводит к неудовлетворению работающих. Они называются неудовлетворительными или факторами гигиены, которые включают в себя безопасность рабочего места, оплату, условия труда, статус, политику фирмы, качество технического контроля, качество межличностных отношений между коллегами по работе, руководителями и подчиненными и социальные помощи и пособия. Ранжирование мотивов настоящего анкетирования прямо отражает теорию Герцберга. Можно согласиться с тем, что, согласно одной из теорий мотивации, обычно ведущими являются те мотивы, при которых наблюдается неудовлетворенность, т. е. в качестве рекомендации можно предложить работать над теми доминирующими мотивами, при которых существует неудовлетворенность.

Мотивация человеческих ресурсов тесно связана с сохранением корпоративной культуры и ценностей, которые являются определяющими в достижении высокой эффективности. Для достижения взаимности или сопричастности интересов и вероисповеданий необходимо принимать во внимание то, что заставляет людей отдавать от себя все самое лучшее как для

их собственных, так и фирменных интересов. Мотивировать людей означает ориентировать их в определенном направлении, предпринимать необходимые шаги для достижения поставленных задач. Целью мотивации является постижение чувства общей цели и обеспечение гармонии между желаниями и нуждами организации и желаниями и нуждами ее служащих. Она выглядит, прежде всего, как выражение культуры, которая имеет не только сложное значение, но и применяется в фирмах различными способами.

Причина этого кроется в обстоятельстве, что малая часть открытий и теорий мотивации эффективно применяется менеджерами, которые усвоили управленческие умения от вышестоящих или на менеджерских курсах, где большее внимание, скорее всего, уделялось способам, нежели фундаментальному пониманию роли менеджера в области человеческих ресурсов.

### Литература

1. **Армстронг М.** Управление на човешките ресурси / М. Армстронг. — София : Делфинпрес, 1993. — 256 с.
2. **Шопов Д.** Управление на човешките ресурси / Д. Шопов, М. Атанасова. — София : Наука, 2002. — 356 с.
3. **Илиева С.** Привързаност към организацията / С. Илиева. — София : Обзор, 1998. — 214 с.
4. **Карабельова С.** Ценности за труд / С. Карабельова // Българско списание по психология. — 1998. — № 1. — С. 25 — 35.
5. **Илиева С.** Организационно развитие / С. Илиева. — Варна : Море, 1999. — 312 с.
6. **Wendell L.F.** Human Resources Management / L. F. Wendell. — N.Y., 1999. — 456 p.
7. **Armstrong M.** Human Resources Management Strategy and Action / M. Armstrong. — L., 1998. — 368 p.