

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Булатова М.В. Изучение влияния системы мотивации на удовлетворенность трудом работников (по результатам анкетирования в АО «Трест Уралтрансспецстрой») // Human Progress. 2024. Том 10, Выпуск 3. С. 10. URL: [http://progress-human.com/images/2024/Tom10\\_3/Bulatova.pdf](http://progress-human.com/images/2024/Tom10_3/Bulatova.pdf). DOI 10.34709/IM.1103.10. EDN WIETBV.

УДК 331.101.3

## **ИЗУЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНКЕТИРОВАНИЯ В АО «ТРЕСТ УРАЛТРАНССПЕЦСТРОЙ»)**



**Булатова Мария Валерьевна**

специалист 1 категории Отдела по работе с персоналом  
Уральского филиала ООО «Газпром газомоторное топливо»  
магистрант направления «Управления персоналом»

[margosha.kmv@mail.ru](mailto:margosha.kmv@mail.ru)

5, ул. Карла Либкнехта,  
г. Екатеринбург, 620075, РФ  
+7 (343) 312-12-02

**Аннотация.** Статья описывает кейс авторского изучения влияния системы мотивации в компании на удовлетворенности работников трудом. Исследование проводилось методом анкетирования, автором была разработана оригинальная анкета и опрошено 293 работника, что репрезентативно для метода сплошного массива, поскольку составляет 55 процентов персонала. Для понимания результатов опроса об удовлетворенности на первом этапе мы систематизировали все предлагаемые в компании стимулы на три группы: монетарные материальные стимулы, немонетарные и нематериальные. На втором этапе был проведен опрос, который показал, что свыше 60 процентов работников удовлетворены имеющейся системой монетарной мотивации. Системой неденежной материальной мотивации удовлетворены еще чуть больше работников. При этом средние оценки удовлетворенности трудом по различным параметрам в компании кроме материального стимулирования колеблются от 2,9 баллов из 5 (перспективы профессионального роста) до 3,9 (отношения в коллективе). Как результат действия различных факторов удовлетворенности трудом, чуть более трети опрошенных работников в ближайшие пять лет хотели бы связать свою жизнь и работу с данной компанией. Информация о степени удовлетворенности работников необходима руководителю для выявления кадровых рисков.

**Ключевые слова:** удовлетворенность работников; система мотивации; социологический опрос; материальные стимулы; нематериальное мотивирование.

**JEL коды:** J28; M12.

## **Введение**

Успех организаций напрямую зависит от их человеческого капитала, который в свою очередь определяется уровнем удовлетворенности сотрудников. Удовлетворенность персонала — это многогранное понятие [1], включающее в себя не только чувство благоустроенности на рабочем месте, но и степень соотношения ожиданий сотрудников с реальными условиями труда. В нашем исследовании мы понимаем удовлетворенность как оценочное суждение; такой подход к удовлетворенности трудом прослеживается в трудах А.А. Мурутара и П.А. Вихалемма [2], Е.А. Климова [3], Е.А. Лысовой [4] и других ученых.

Высокий уровень удовлетворенности способствует повышению мотивации, что, в свою очередь, позитивно сказывается на общих показателях производительности компании. Эмпирические исследования, подтверждающие данное положение были проведены Q. Liu [5], С. Ogbonnaya, К. Daniels и К. Nielsen [6], Z. Chen с соавторами [7], а также российскими учеными Ж.В. Смирновой и Е.А. Ивановой [8]. Однако, несмотря на важность данной темы, в научной литературе немного публикаций об удовлетворенности системой мотивации [9], и большинство из них изучают удовлетворенность в банковской сфере [10] или в медицинских организациях [11].

Целью настоящей статьи является анализ удовлетворенности мотивационной системой в производственной организации на основе проведения социологического опроса работников.

## **1. Методы и информационная база**

Исследование было проведено в АО «Трест Уралтрансспецстрой», осуществляющим строительство автомобильных дорог и автомагистралей. Компания, которая была создана еще в 1955 году, в настоящее время является современным предприятием в своей отрасли, ежегодно вкладывает средства в техническое перевооружение, реконструкцию и развитие производственной базы, внедрение новых технологий. Компания обладает собственной сырьевой базой, в том числе двумя асфальтобетонными заводами, выпускающими высококачественные материалы, и разрабатывает карьеры: скального грунта Станция Сысерть и Молебское месторождения габбро. Прибыль компании повысилась с 301,6 млн.р. в 2019 году увеличилась до 838,9 млн.р. в 2023 г. Средняя численность персонала в 2023 году составляла 527 человек.

Социологическое исследование проводилось путем анкетирования. Выборка была определена методом основного массива, когда опрашиваются все работники, кто был на

рабочих местах в период проведения исследования, важно, чтобы было опрошено более 50% персонала. При этом не участвовали в опросе топ-менеджеры и ключевые руководители, поскольку целью было определить мнение рядовых работников, и 12 человек отказались от опроса, таким образом, суммарная выборка составила 293 человека (или 55% генеральной совокупности, что обеспечивает репрезентативность выборки. Описание выборочной совокупности представлено в табл.1

**Табл. 1: Характеристика выборочной совокупности, чел.**

	Всего человек группы должностей	в т.ч. мужчин	в т.ч. женщин
Руководители	5	3	2
Специалисты	57	27	30
Рабочие	231	189	42
Всего	293	219	74

В выборочной совокупности наблюдается перекос в сторону работников-мужчин, что объясняется преобладанием мужчин (примерно 70%) в составе работников компании. Исследование (опрос и анализ результатов) проводилось лично автором.

Была разработана программа исследования, включающая оригинальную авторскую анкету, вопросы в которой были преимущественно закрытыми. Оценка уровня удовлетворенности проводилась с использованием традиционной пятибалльной шкалы ответов, предлагалось оценить не только саму систему мотивации, но и другие факторы удовлетворенности, кроме того, респонденты отвечали о своих планах работать дальше в данной компании.

## 2. Результаты исследования

Прежде всего, мы систематизировали предлагаемые компанией стимулы для понимания результатов опроса об удовлетворенности. В Тресте Уралтрансспецстрой применяются как материальные, в том числе монетарные (денежные) стимулы, так и нематериальные. К монетарным стимулам можно отнести:

- ежегодное премирование работников по результатам хозяйственной деятельности;
- премирование сотрудников к 23 февраля, 8 марта, Дню дорожного работника и к Юбилейным датам работников;
- надбавка за стаж работы в организации, которая начинает выплачиваться уже после одного полного года работы;
- денежные займы под низкий процент для сотрудников;

–материальная помощь при разных жизненных ситуациях (ко дню свадьбы, ко дню рождения ребенка, на похороны близких родственников);

–для водителей всех видов транспортных средств в компании предусмотрены надбавки: за безаварийность – в случае если аварий не было более 3, 6, 9-ти месяцев и более года; за отсутствие штрафов – при отсутствии штрафов ГИБДД в этом месяце выплачивается надбавка. Такой вид стимулирования является нетрадиционным, при этом он не только позволяет повысить заработную плату водителей без ухудшения качества работы, а, наоборот, способствует работе без аварий и нарушений правил дорожного движения. При наличии такого вида стимулирования у водителей наблюдается низкий уровень текучести кадров.

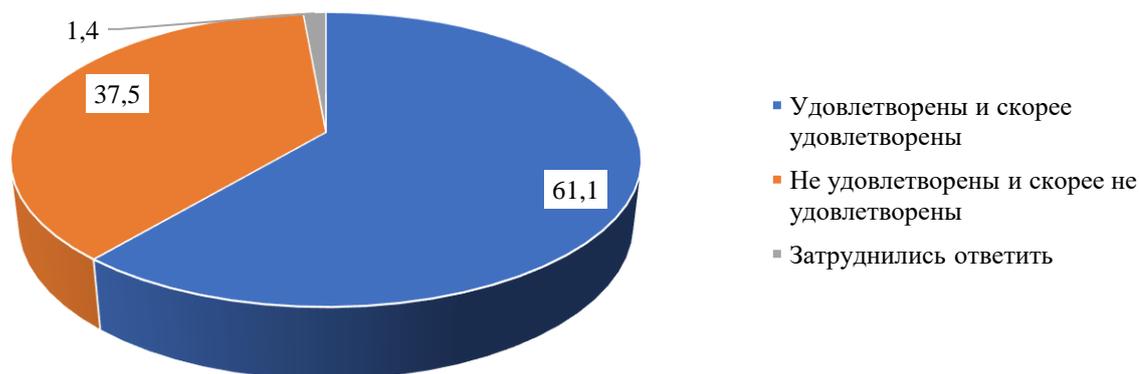
К материальным, но неденежным стимулам мы отнесли:

- добровольное медицинское страхование (ДМС);
- предоставление корпоративного транспорта для доставки работников со всех районов города на работу и вечерний развоз обратно;
- частичная компенсация питания в обеденный перерыв;
- предоставление денежной компенсации на посещение фитнес-центров;
- предоставление билетов в театры города на разнообразные спектакли;
- компенсация оплаты коммерческих детских садов при предъявлении чеков и договора;
- новогодние подарки для детей сотрудников;
- компенсация санаторно-курортного лечения частично или полностью.

Как можно увидеть, система материальных стимулов в компании является достаточно разнообразной, рассчитана на работников разных возрастов и уровня семейного дохода, позволяет удовлетворить различные, в т.ч. культурные и спортивные интересы. Кроме материальных стимулов, в компании имеются и нематериальные: работает система наставничества, при этом, чтобы заинтересовать самих наставников, для них предусмотрена оплата отработанного времени по выполнению функций наставников; а также компания занимается развитием и поддержанием на высоком уровне работы с кадровым резервом, поэтому у работников имеется возможность карьерного роста.

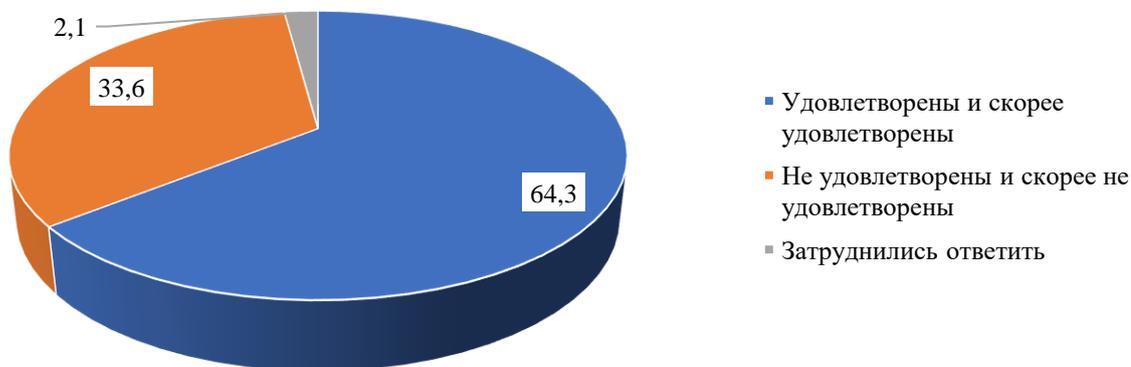
Результаты опроса об удовлетворенности системой монетарного стимулирования представлены на рис. 1. Данные позволяют сделать вывод, что большинство работников удовлетворены имеющейся системой монетарной мотивации. По мнению автора, это выступает главной причиной низкой текучести кадров в организации, поскольку, как показали исследования С. Ogbonnaa, К. Daniels и К. Nielsen [6] имеется сильная связь между удовлетворенностью работников и их вовлеченностью в деятельность компании.

**Рис. 1: Удовлетворенность системой денежного стимулирования в компании, %<sup>1</sup>**



Удовлетворенность системой материальной, но неденежной мотивацией продемонстрирована на рис. 2. Анализ данных позволяет сделать вывод, что удовлетворенность предлагаемым в организации «социальным пакетом» еще немного выше, уже можно констатировать, что двое из трех работников удовлетворены данным видом стимулирования

**Рис. 2: Удовлетворенность системой материального неденежного стимулирования в компании, %<sup>2</sup>**

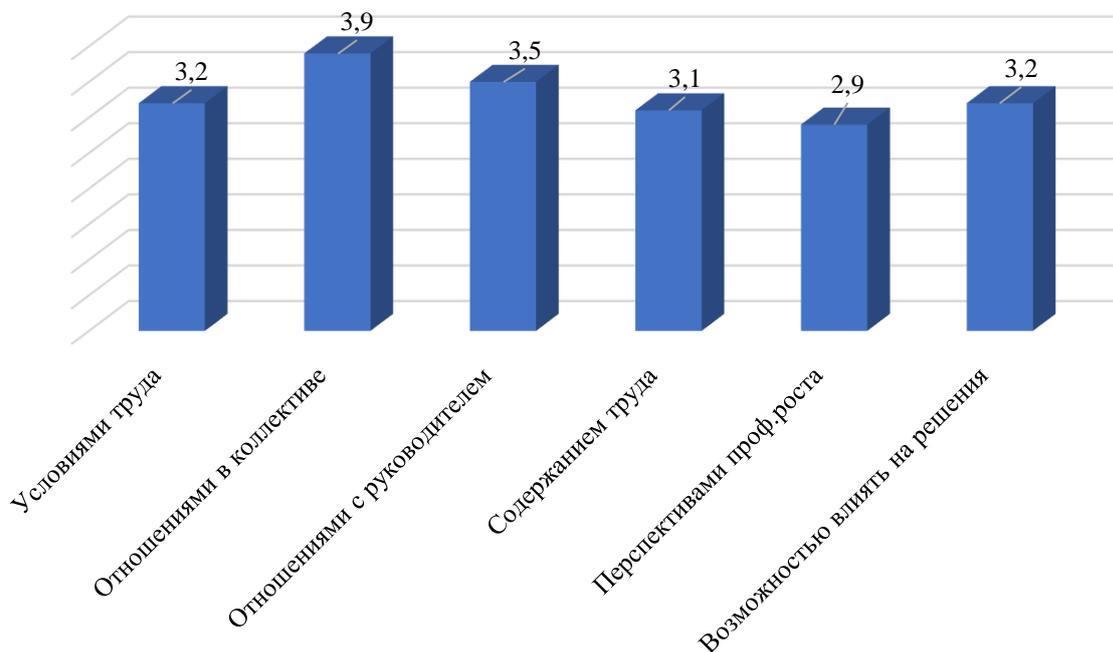


Кроме удовлетворенности непосредственно системой мотивации, в анкете были вопросы об удовлетворенности другими аспектами труда. Предлагалось оценить свою удовлетворенность также по пятибалльной шкале. За ответ «полностью удовлетворен» присваивалось 5 баллов, «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен» - 4 балла, ... за ответ «совершенно не удовлетворен» - 1 балл. Обобщив результаты, мы рассчитали средний балл удовлетворенности по каждому из элементов труда. Общая картина удовлетворенности различными сторонами труда раскрывается на рис. 3

<sup>1</sup> Составлено автором на основе авторского исследования

<sup>2</sup> Составлено автором на основе авторского исследования

**Рис. 3: Среднее значение удовлетворенности различными параметрами в компании, балл**



Опрос показал, что работники в целом удовлетворены отношениями в коллективе и с непосредственными руководителями. Хотя условия труда в компании сложно назвать благоприятными, работники понимают, куда они идут работать, их устраивает заработная плата, поэтому они не обращают внимание на физические условия труда, оценивают их на среднем уровне. Самая низкая оценка в параметре «перспективы профессионального роста», что говорит о том, что данному направлению уделяется недостаточное внимание в анализируемой компании.

Интересные результаты получены при ответе на вопрос «Вы бы проработали здесь еще 5 лет?» – чуть более трети респондентов (35,2%) доверяют предприятию и хотели бы на нем трудиться в ближайшую пятилетку. Таким образом, они высказали свое положительное отношение к действующей системе мотивации. Важно понимать, что часть респондентов, вероятно, планирует выход на пенсию в ближайшие годы, многие затруднились ответить на данный вопрос (24,6 %), поскольку исследование проводилось в феврале 2023 года, когда уже социально-экономическая ситуация в стране была нестабильна, целый год шла СВО, было введено множество санкций против нашей страны; в таких условиях строить планы на 5 лет вперед затруднительно.

## Заключение

Таким образом, проведенный анализ показал, что две трети работников удовлетворены материальной мотивацией в анализируемой организации, в то время точкой роста является

такой нематериальный стимул, как возможность профессионального роста. Как результат, треть сотрудников вовлечены в деятельность Акционерного общества и прочно связывают свою дальнейшую работу с компанией.

Регулярное проведение опросов на предмет удовлетворенности, анализ данных и корректировка мотивационных схем помогут руководству оставаться на одной волне с потребностями сотрудников и оперативно реагировать на возможные проблемы. Кроме того, создание культуры открытости и обратной связи позволит сотрудникам чувствовать себя услышанными и ценными. Комплексный подход к изучению и повышению удовлетворенности персонала, а также к разработке эффективной системы мотивации, становится основой для достижения устойчивого успеха. Инвестиции в людей, их развитие и благополучие напрямую влияют на долгосрочную эффективность и конкурентоспособность компании, что делает этот аспект управления одним из наиболее приоритетных для современного бизнеса.

## Литература

1. Пушкарская, О.В. К обоснованию понятия «удовлетворенность трудом» // Педагогика: история, перспективы. 2022. №5. С.: 87-96.
2. Мурутар, А.А.; Вихалемм, П.А. Некоторые проблемы комплексного исследования удовлетворенности заводского коллектива / Труды по социологии/ Тарту. 1972.
3. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения. Ростов-на-Дону. 1996.
4. Лысова, Е.А. Анализ подходов к понятию удовлетворенности трудом // Бюллетень науки и практики. Электрон. журн. 2017. №12 (25). С.: 558-563.
5. Liu, Q. The Relationship between Incentive Satisfaction and Job performance: A Case of X Company // Science, Technology, and Social Sciences Procedia. 2022. Том 2022. № 5. С.: CiM16-CiM16.
6. Ogbonnaya, C.; Daniels, K.; Nielsen, K. How incentive pay affects employee engagement, satisfaction, and trust // Harvard Business Review. 2017. Том 12. С.: 56-67.
7. Jerzy, K.; Elzbieta, Ź. Satisfaction of Polish bank employees with incentive systems: an empirical approach // Baltic Region. 2017. Том 9. № 3. С.: 58-86.
8. Смирнова, Ж.В.; Иванова, Е.А. Влияние уровня удовлетворенности персонала на качество бизнес-процесса обслуживания пассажиров / В сборнике: Повышение производительности труда на транспорте - источник развития и конкурентоспособности национальной экономики. Труды Второй национальной научно-практической конференции. 2017. С.: 177-180.

9. Juračak, J.; Lovre, P. Reward and incentive programs and employee satisfaction: Case study of dm-drogerie markt doo // Ekonomski vjesnik / Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues. 2022. Том 35. № 1. С.: 205-220.
10. Chen, Z.; et al. Promotion incentive, employee satisfaction and commercial bank performance // Open Journal of Social Sciences. 2020. Том 8. № 04. С.: 108.
11. Al-Qathmi, A.; Zedan, H. The effect of incentive management system on turnover rate, job satisfaction and motivation of medical laboratory technologists // Health services research and managerial epidemiology. 2021. Том 8. С.: 2333392820988404.

## **THE MOTIVATION SYSTEM INFLUENCE ON THE EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: THE SURVEY RESULTS IN TRUST URALTRANSPETSSTROY JSC**

**Mariia Bulatova**

1st category specialist of the HR Department in Ural branch of Gazprom Gas Motor Fuel LLC,  
Master's student of Human Resources Management  
Yekaterinburg, Russia

**Abstract.** The article describes a case study of the author's study of the motivation system impact on employee' work satisfaction in a company. The study was conducted using a questionnaire method, the author developed an original questionnaire and interviewed 293 employees, which is representative for the continuous array method, since it is 55 percent of the staff. To understand the results, at the first stage, we systematized all incentives offered by the company into three groups: monetary material incentives, non-monetary and intangible. At the second stage, a survey was conducted, which showed that over 60 percent of employees are satisfied with the existing monetary motivation system. Slightly more employees are satisfied with the non-monetary material motivation system. At the same time, the average job satisfaction ratings for various parameters, except for material incentives, range in the company from 2.9 points out of 5 (career growth prospects) to 3.9 (teamwork relationships). As a result, slightly more than a third of the surveyed employees would like to connect their future with this company in the next five years. Information on the employee satisfaction level is necessary for the manager to identify personnel risks.

**Keywords:** employee satisfaction; motivation system; sociological survey; material incentives; non-material motivation.

**JEL codes:** J28; M12.

## References

1. Pushkarskaya, O.V. (2022) On the substantiation of the concept of "job satisfaction" // Pedagogy: history, prospects. No. 5. P.: 87-96.
2. Murutar, A.A.; Vihalemm, P.A. (1972) Some problems of a comprehensive study of factory team satisfaction / Works on sociology / Tartu.
3. Klimov, E.A. (1996) Psychology of professional self-determination. Rostov-on-Don.
4. Lysova, E.A. (2017) Analysis of approaches to the concept of job satisfaction // Bulletin of science and practice. Electronic journal. No. 12 (25). P.: 558-563.
5. Liu, Q. (2022) The Relationship between Incentive Satisfaction and Job performance: A Case of X Company // Science, Technology, and Social Sciences Procedia. Vol. 2022. No. 5. P.: CiM16-CiM16.
6. Ogbonnaya, C.; Daniels, K.; Nielsen, K. (2017) How incentive pay affects employee engagement, satisfaction, and trust // Harvard Business Review. Vol. 12. P.: 56-67.
7. Jerzy, K.; Elżbieta, Ż. (2017) Satisfaction of Polish bank employees with incentive systems: an empirical approach // Baltic Region. Vol. 9. No. 3. P.: 58-86.
8. Smirnova, Zh.V.; Ivanova, E.A. (2017) The Impact of the Level of Staff Satisfaction on the Quality of the Passenger Service Business Process / In: Improving Labor Productivity in Transport - a Source of Development and Competitiveness of the National Economy. Proceedings of the Second National Scientific and Practical Conference. P.: 177-180.
9. Juračak, J.; Lovre, P. (2022) Reward and incentive programs and employee satisfaction: Case study of dm-drogerie markt doo // Ekonomski vjesnik / Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues. Vol. 35. No. 1. P.: 205-220.
10. Chen, Z.; et al. (2020) Promotion incentive, employee satisfaction and commercial bank performance // Open Journal of Social Sciences. Vol. 8. No. 04. P.: 108.
11. Al-Qathmi, A.; Zedan, H. (2021) The effect of incentive management system on turnover rate, job satisfaction and motivation of medical laboratory technologists // Health services research and managerial epidemiology. Vol. 8. P.: 2333392820988404.

## Contact

Mariia Bulatova

Ural branch of Gazprom Gas Motor Fuel LLC

5, Karl Liebknecht st., Yekaterinburg, 620075, Russia

[margosha.kmv@mail.ru](mailto:margosha.kmv@mail.ru)