

УДК 331.101.3

**МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ****д-р экон. наук, проф. Л.Е. ТИХОНОВА; М.В. ДРАГУН  
(Белорусский государственный университет, Минск)**

*Представлена разработанная методика диагностики системы мотивации труда персонала на отечественных предприятиях. Методика включает формирование «желаемой» и «действующей» систем мотивации труда и состоит из четырех последовательных этапов. Ее практическое применение позволяет систематизировать информацию о состоянии системы мотивации труда на предприятии в целом и разработать основные направления развития стимулирования труда персонала. Приведен пример апробирования данной методики на одном из предприятий Республики Беларусь.*

**Ключевые слова:** система мотивации труда, «желаемая» система мотивации труда, «действующая» система мотивации труда, методы мотивации труда.

В современных условиях производственно-хозяйственной деятельности предприятий мотивация труда приобретает особую актуальность. Рыночная экономика порождает и предъявляет качественно новые требования к стимулированию труда в организациях, влечет за собой применение различного рода научных исследований и разработок. Вместе с тем существующий уровень мотивации труда на большинстве белорусских предприятий не отвечает задачам современной экономики, проведения в жизнь активной социальной и кадровой политики. В практику работы с персоналом слабо внедряются научные методы оценки и анализа мотивации труда с использованием результатов социологических и психологических исследований. В связи с этим представляются важными *вопросы совершенствования системы мотивации труда персонала, способствующие повышению производительности труда работников.*

**Основная часть.** Разработанная нами методика предназначена для проведения диагностики системы мотивации труда персонала и включает формирование «желаемой» и «действующей» систем мотивации труда на отечественных предприятиях. «Желаемая» система мотивации труда представляет собой такое соотношение материальных и нематериальных методов стимулирования труда, при котором, по мнению самих работников, их труд максимально производителен; «действующая» система мотивации труда – урегулированное локальными нормативными правовыми актами соотношение материальных и нематериальных методов стимулирования труда, оцененное персоналом предприятия с точки зрения удовлетворенности ими. В целом данная методика включает четыре последовательных этапа:

- первый этап – *формирование «желаемой» системы мотивации труда.* На данном этапе проводится опрос персонала предприятия, в котором работникам предлагается проранжировать факторы мотивации труда по степени важности для них. Ранжируемые факторы мотивации труда классифицируются на четыре группы: денежные, неденежные, организационные и моральные. В основу предлагаемой нами классификации положена теория двух факторов Фредерика Герцберга [1], суть которой заключается в том, что на то, как работник выполняет свои обязанности, влияют две группы факторов – факторы условий труда и мотивирующие факторы. При этом отличительной чертой данной методики является перечень мотивационных факторов, формируемый нами на основании актуального мирового и отечественного опыта, результатов предыдущих исследований авторов, особенностей конкретного предприятия;

- второй этап – *изучение действующей, регламентированной локальными нормативными правовыми актами (далее – ЛНПА) системы мотивации труда в организации.* Для этого проводится анализ всех ЛНПА предприятия, направленных на регулирование процесса стимулирования труда персонала, систематизируются все применяемые методы в зависимости от их содержания и направленности;

- третий этап *основан на оценке персоналом существующей системы мотивации труда* – предполагает проведение опроса коллектива предприятия на предмет удовлетворенности методами стимулирования труда, применяемыми по отношению к ним. Для этого разрабатывается опросный лист, в котором отражаются все утвержденные в организации методы мотивации труда. Результаты обработки полученных данных позволяют сформировать «действующую» систему мотивации труда.

- четвертый этап – *завершающий* – *предусматривает сопоставление «желаемой» и «действующей» систем мотивации труда на основе разработки итоговой диаграммы.* В ходе этого этапа проводится анализ полученных результатов, определяются сильные и слабые стороны, разрабатывается план дальнейших действий.

*Основная особенность разработанной нами методики* заключается в том, что полученные данные анализируются дифференцированно: с позиции возраста респондентов, их места в производственной

иерархии предприятия. Ниже приведен пример апробирования данной диагностики системы мотивации труда персонала на одном из предприятий полиграфической промышленности Республики Беларусь (РУП «Минская печатная фабрика» Гознака).

Для того чтобы сформировать «желаемую» систему мотивации труда (этап 1), нами проведен опрос, в котором респонденты проранжировали факторы мотивации по степени важности для них. В перечень ранжируемых факторов мы включили такие, как заработная плата, социальный пакет, корпоративные мероприятия, информированность, признание, хороший коллектив, самореализация, профессиональный рост, самостоятельность и организация труда. Полученные результаты представлены на рисунке 1.

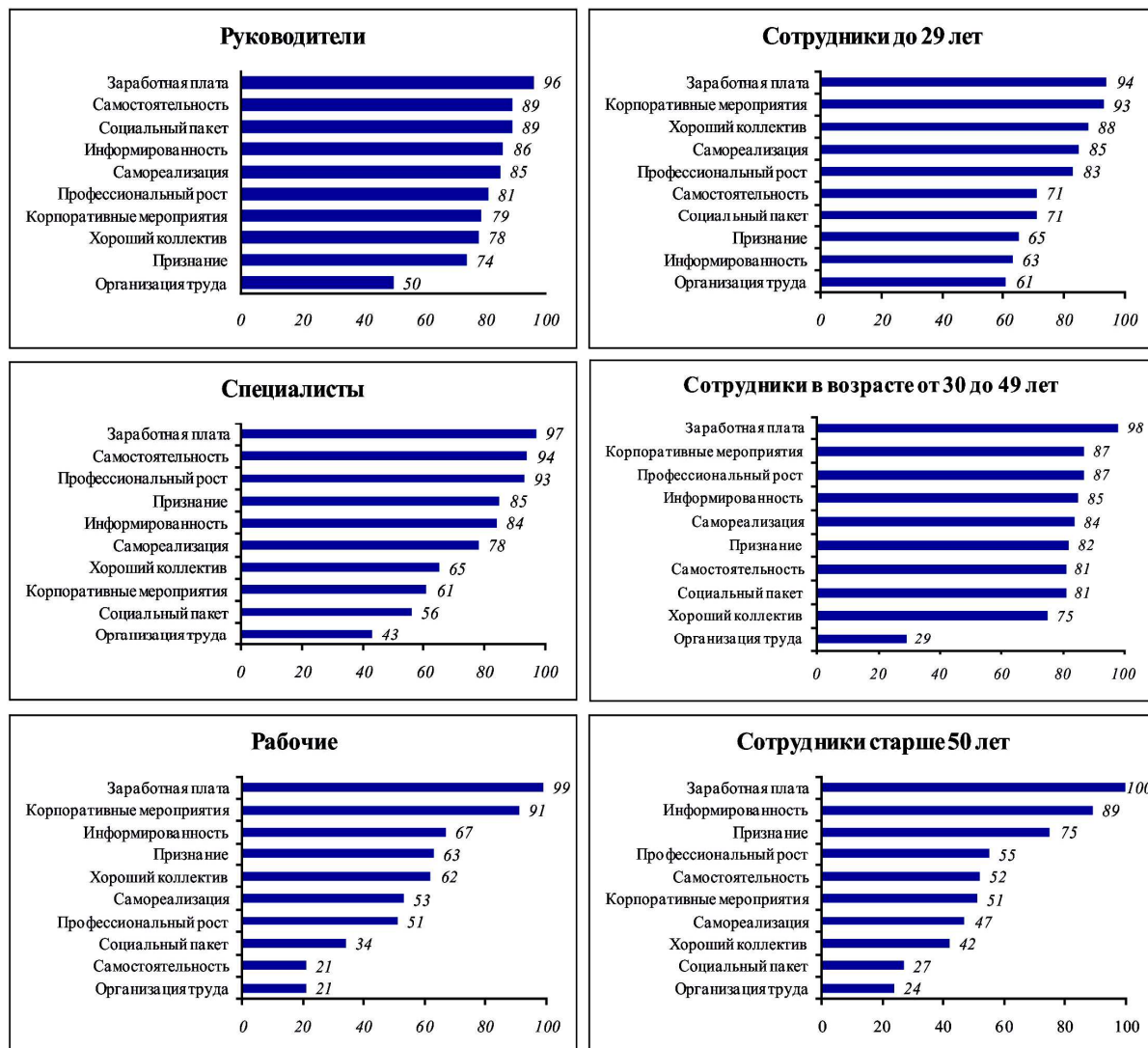


Рисунок 1. – Факторы мотивации труда для работников разных категорий и возрастных групп (% от числа опрошенных)

Источник: разработка авторов, основанная на данных опроса персонала РУП «Минская печатная фабрика» Гознака.

Результаты опроса (см. рис. 1) показали, что руководителей, специалистов и рабочих мотивируют разные причины. Так, для большинства *руководителей* важными оказались фактически все из предложенных факторов мотивации труда; для *специалистов* – заработная плата, самостоятельность, профессиональный рост, признание, информированность и самореализация; для *рабочих* – заработная плата и корпоративные мероприятия.

В зависимости от возраста работники проранжировали факторы мотивации труда следующим образом: для молодежи первостепенными стали заработная плата, корпоративные мероприятия, самореализация, профессиональный рост и хорошие взаимоотношения в коллективе; для сотрудников в воз-

расте от 30 до 49 лет – почти все из предложенных факторов; для опрошенных старше 50 лет доминирующим стал уровень заработной платы.

Далее мы сопоставили каждый ранжируемый мотивационный фактор с тем или иным методом мотивации труда: денежные методы мотивации труда – заработная плата; неденежные – социальный пакет и организация труда; организационные – информированность, корпоративные мероприятия, хороший коллектив, профессиональный рост, самостоятельность; моральные – самореализация и признание. На основании данной группировки и результатов проведенного опроса нами сформирована «желаемая» система мотивации труда (рис. 2).

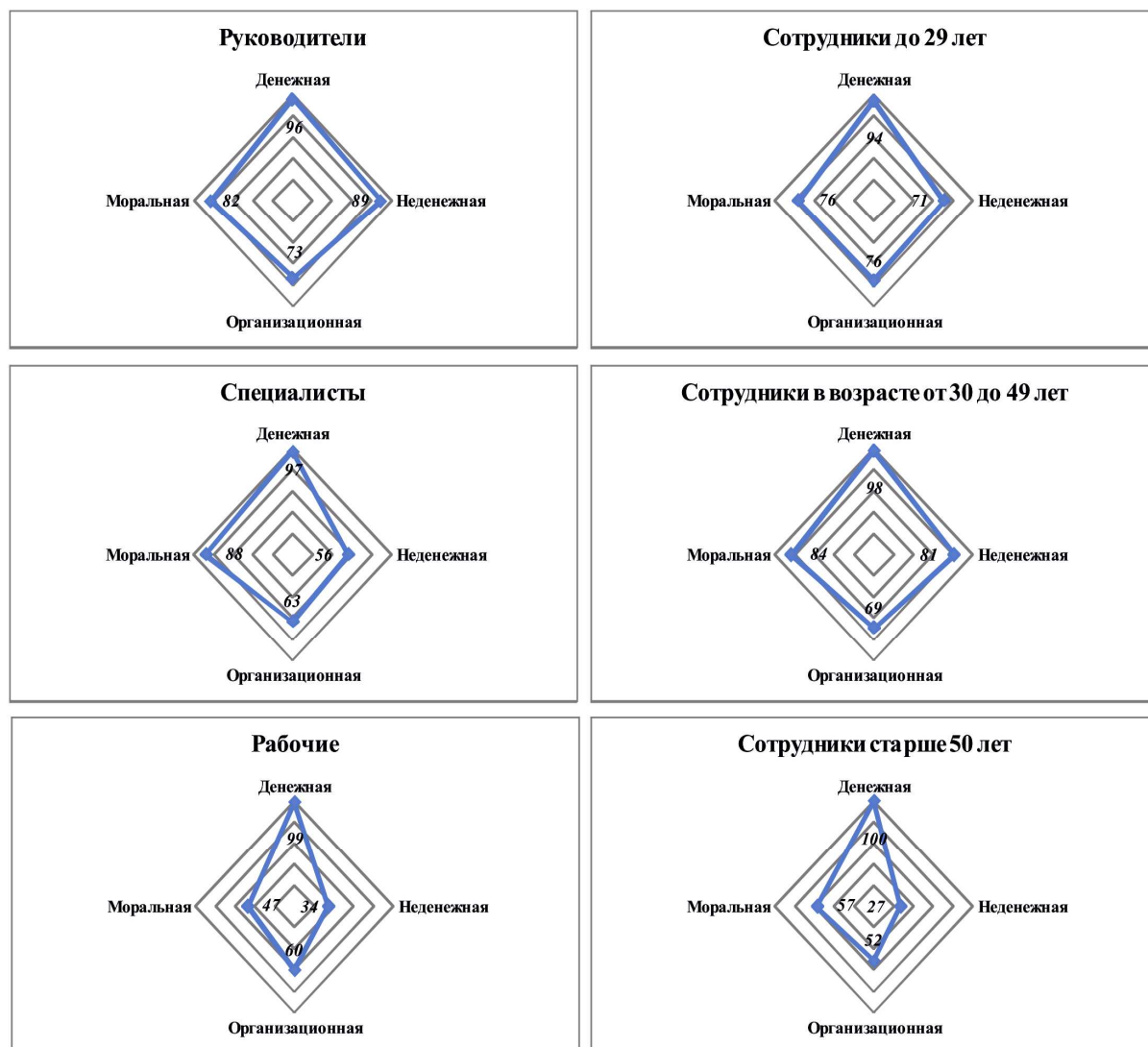


Рисунок 2. – «Желаемая» система мотивации труда

Источник: разработка авторов, основанная на данных опроса персонала фабрики.

Как видно из рисунка 2, «желаемая» система мотивации труда руководителей, специалистов и рабочих отличается. В частности, руководители работали бы высокопроизводительно при условии баланса всех методов; специалисты – при условии развитой денежной и моральной мотивации; рабочие – при условии доминирования денежных методов.

«Желаемая» система мотивации труда сотрудников разных возрастных групп следующая: молодежь и персонал в возрасте от 30 до 49 лет заинтересованы, чтобы по отношению к ним применялись все из перечисленных методов, но доминировали денежные; работники старше 50 лет – предпочли исключительно денежные методы мотивации труда.

Для того чтобы проанализировать существующую систему мотивации труда в данной организации (этап 2), были изучены все ЛНПА предприятия, регулирующие данный процесс, систематизированы все

утвержденные методы в зависимости от их содержания и направленности. Полученные результаты по мотивации труда представлены на рисунке 3.



**Рисунок 3. – Основные методы мотивации труда в организациях полиграфической промышленности**

*Источник:* разработка авторов, основанная на анализе ЛНПА РУП «Минская печатная фабрика» Гознака [2].

Как видно из рисунка 3, в исследуемой организации регламентированы материальные и нематериальные методы. Среди материальных методов нами выделены денежные и неденежные; среди нематериальных – организационные и моральные.

Для того чтобы сформировать «действующую» систему мотивации труда (этап 3), составлен опросный лист (на основании данных этапа 2), посредством которого изучили, насколько работники предприятия удовлетворены существующей системой мотивации труда (табл. 1).

Таблица 1 – Уровень удовлетворения работников разных категорий и возрастных групп мотивацией труда на предприятии (процент от числа опрошенных)

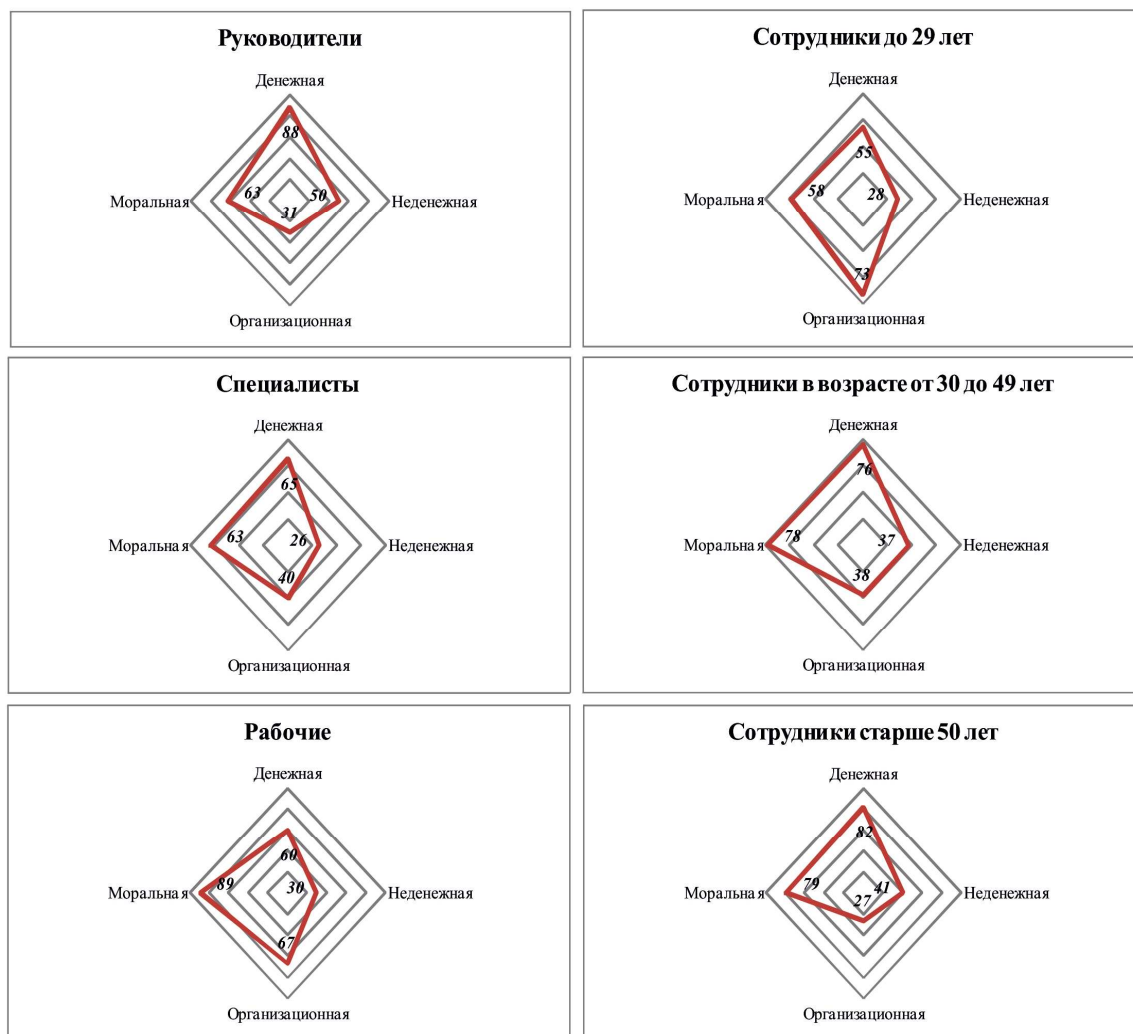
Методы мотивации труда	Руководители	Специалисты	Рабочие	Работники в возрасте		
				до 29 лет	от 30 до 49 лет	старше 50 лет
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Денежное вознаграждение	88	65	60	55	76	82
<i>Социальный пакет:</i>						
- обучение	78	45	12	82	51	2
- медицинская страховка	80	18	15	5	19	89
- решение жилищных вопросов	28	25	23	30	28	18
- путевки на лечение	60	45	32	12	54	71
- питание	25	35	89	54	55	40
- спортивный / тренажерный залы	15	25	78	53	34	31
- библиотека	5	8	4	10	6	1
- транспортные услуги	65	20	12	3	33	61
- мобильная связь	98	13	2	4	50	59

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
<i>Организационные:</i>						
- трудовые соревнования	18	20	52	70	15	5
- культурные мероприятия	65	79	80	90	68	66
- спортивные мероприятия	11	21	69	60	31	10
<i>Моральные:</i>						
- грамоты / благодарности	61	71	89	77	73	71
- доска почета	67	68	91	81	75	70
- присвоение званий «Почетный ...»	60	51	87	16	87	95

*Источник:* разработка авторов, основанная на данных опроса персонала фабрики.

Результаты опроса (см. табл. 1) показали, что денежным вознаграждением удовлетворено большинство руководителей. Социальный пакет мотивирует к высокопроизводительному труду половину руководителей и почти треть специалистов и рабочих. Организационные методы мотивации труда эффективны более чем для половины рабочих и не существенны для руководителей и специалистов. Моральными методами удовлетворены в большинстве своем сотрудники всех категорий. Данные опроса по возрастному критерию показали следующее: денежным вознаграждением удовлетворено большинство сотрудников старше 50 лет; социальный пакет мотивирует менее половины опрошенных всех возрастов; организационные методы мотивации труда эффективны среди молодежи. Далее на основании полученных данных сформирована «действующая» система мотивации труда (рис. 4).



**Рисунок 4.** – «Действующая» система мотивации труда

*Источник:* разработка авторов, основанная на данных опроса персонала фабрики.

Завершающий этап диагностики (4 этап) – сопоставление «желаемой» и «действующей» систем мотивации труда предприятия – представлен на итоговой диаграмме (рис. 5).

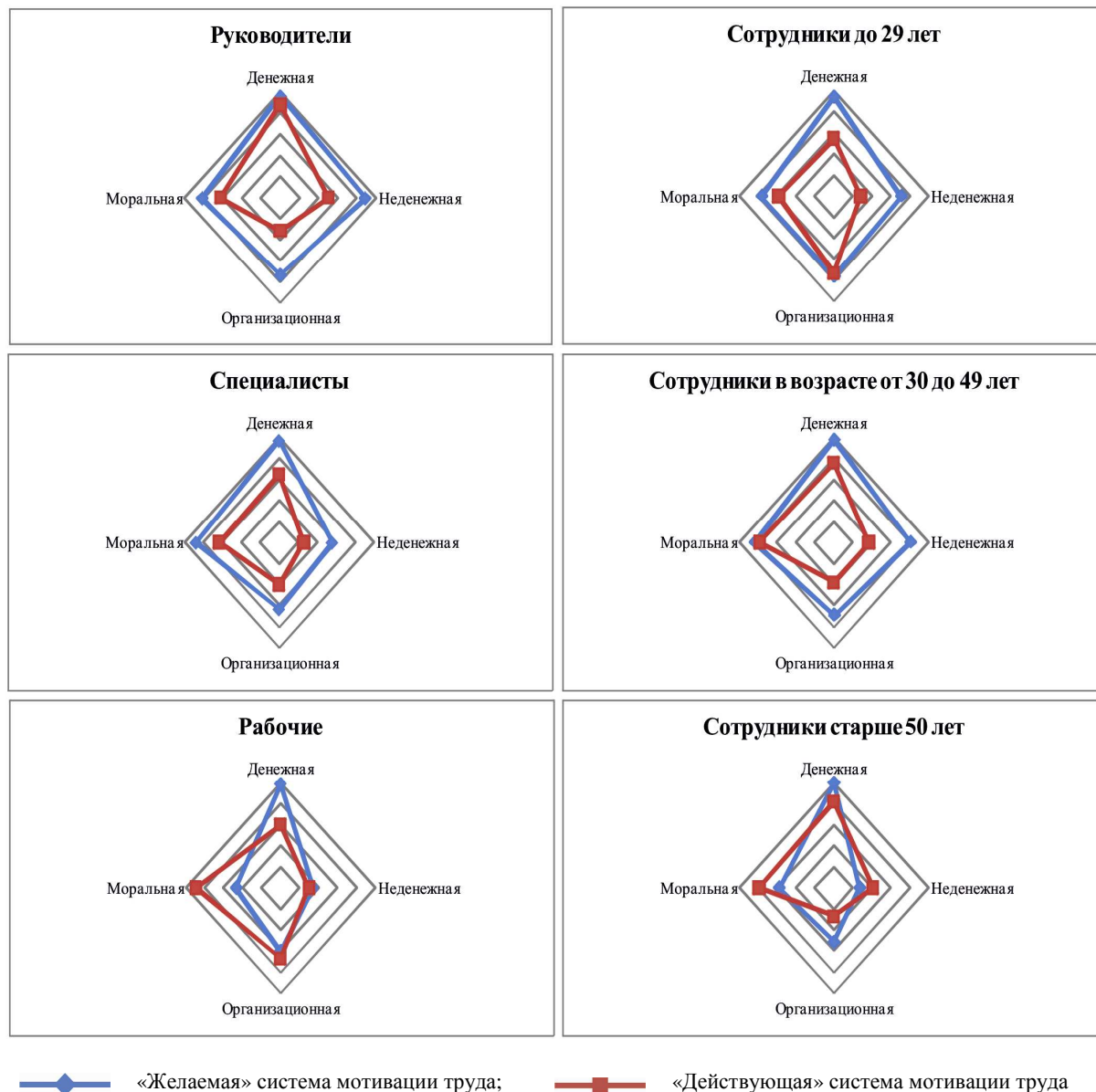


Рисунок 5. – Сопоставление «желаемой» и «действующей» систем мотивации труда

Источник: разработка авторов, основанная на данных опроса персонала фабрики.

Результатом проведения данной диагностики является итоговая диаграмма (см. рис. 5), которая систематизирует информацию о состоянии мотивации труда в организации на данный момент, а также дает возможность сформулировать основные направления совершенствования стимулирования труда на перспективу. В частности, нами выявлено, что в РУП «Минская печатная фабрика» Гознака существует отклонение «желаемой» системы мотивации труда от «действующей», что свидетельствует о необходимости дальнейшей доработки методов стимулирования труда по «западающим» направлениям.

Так, при проработке системы мотивации труда для руководителей важно обратить внимание на неденежные, организационные и моральные методы стимулирования труда:

- рабочих – денежные и моральные;
- мотивацию труда специалистов потребуется доработать по всем направлениям;
- при стимулировании труда молодежи необходимо пересмотреть денежные, неденежные и моральные методы;
- работников от 30 до 49 лет – денежные, неденежные и организационные.

В заключение проведенного исследования можно констатировать следующее:

- предложенная нами методика апробирована и дает возможность систематизировать информацию о состоянии системы мотивации труда на предприятии в целом;
- на основании полученных данных представляется возможным в дальнейшем разработать основные направления развития стимулирования труда в организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees / F. Herzberg // Harvard Business Review. – 1987, September – October, 5–16. – (Reprint 87507).
2. Драгун, М.В. Анализ мотивации труда в организациях Республики Беларусь / М.В. Драгун // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2015. – № 4 (50). – С. 69–73.
3. Schwartz, B. Why we work / B. Schwartz. – NY, 2015.
4. Ströh, E.C. Personal Personnel motivation: strategies to stimulate employees to increase performance / E.C. Ströh // Politeia. – 2001. – № 2. – P. 59–74.
5. Peterson, T. Motivation: How to increase project team performance / T. Peterson // Project Management Journal. – 2007. – № 4. – P. 60–69.
6. Армстронг, М. Практическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. – СПб., 2012.
7. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб., и доп. – М., 2011.

Поступила 06.04.2017

#### DIAGNOSTIC PROCEDURE FOR LABOR MOTIVATION SYSTEM AT ENTERPRISES OF THE REUBLIC OF BELARUS

*L. TSIKHANAVA, M. DRAHUN*

*The diagnostic procedure for labor motivation system at domestic enterprises has been developed. It involves the formation of “desirable” and “existing” labor motivation systems and consists of four stages. The practical application of this system allows to organize information on the state of labor motivation system within an enterprise as a whole, as well as to develop basic courses of labor encouragement development in a company. An example of testing this procedure on one of the enterprises of the Republic of Belarus is given.*

**Keywords:** labor motivation system, “desired” labor motivation system, “existing” labor motivation system, labor motivation methods.