

МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

М. В. Драгун

Белорусский государственный университет,
г. Минск, Республика Беларусь

В основе эффективной системы мотивации труда персонала лежит представление о возрастающей роли личности работника, знание его мотивационных факторов и ценностных установок, умение формировать и направлять трудовую активность персонала на решение задач, стоящих перед организацией. С учетом этого, важнейшей составляющей системы стимулирования труда является ее диагностика, обеспечивающая оценку действующего механизма мотивации труда на предприятии, а также определение мотивационных факторов сотрудников.

В данной статье представлена авторская методика проведения диагностики системы мотивации труда персонала. Она включает формирование желаемой и действующей систем мотивации труда на предприятиях. При этом 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. Ниже каждый из этапов конкретизирован, а также приведен пример апробирования диагностики системы мотивации труда персонала на одном из предприятий полиграфической промышленности Республики Беларусь.

Первый этап: формирование желаемой системы мотивации труда. 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: на то, как работник выполняет свои обязанности, оказывают влияние две группы факторов – факторы условий труда и мотивирующие факторы [1]. Отличительной чертой данной методики является формирование перечня мотивационных факторов на основании актуального мирового и отечественного опытов, результатов предыдущих исследований авторов, особенностей конкретного предприятия.

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

Далее мы сопоставили каждый ранжируемый мотивационный фактор с тем или иным методом мотивации труда: денежные методы мотивации труда – это заработная плата; неденежные – социальный пакет и организация труда; организационные – ин-

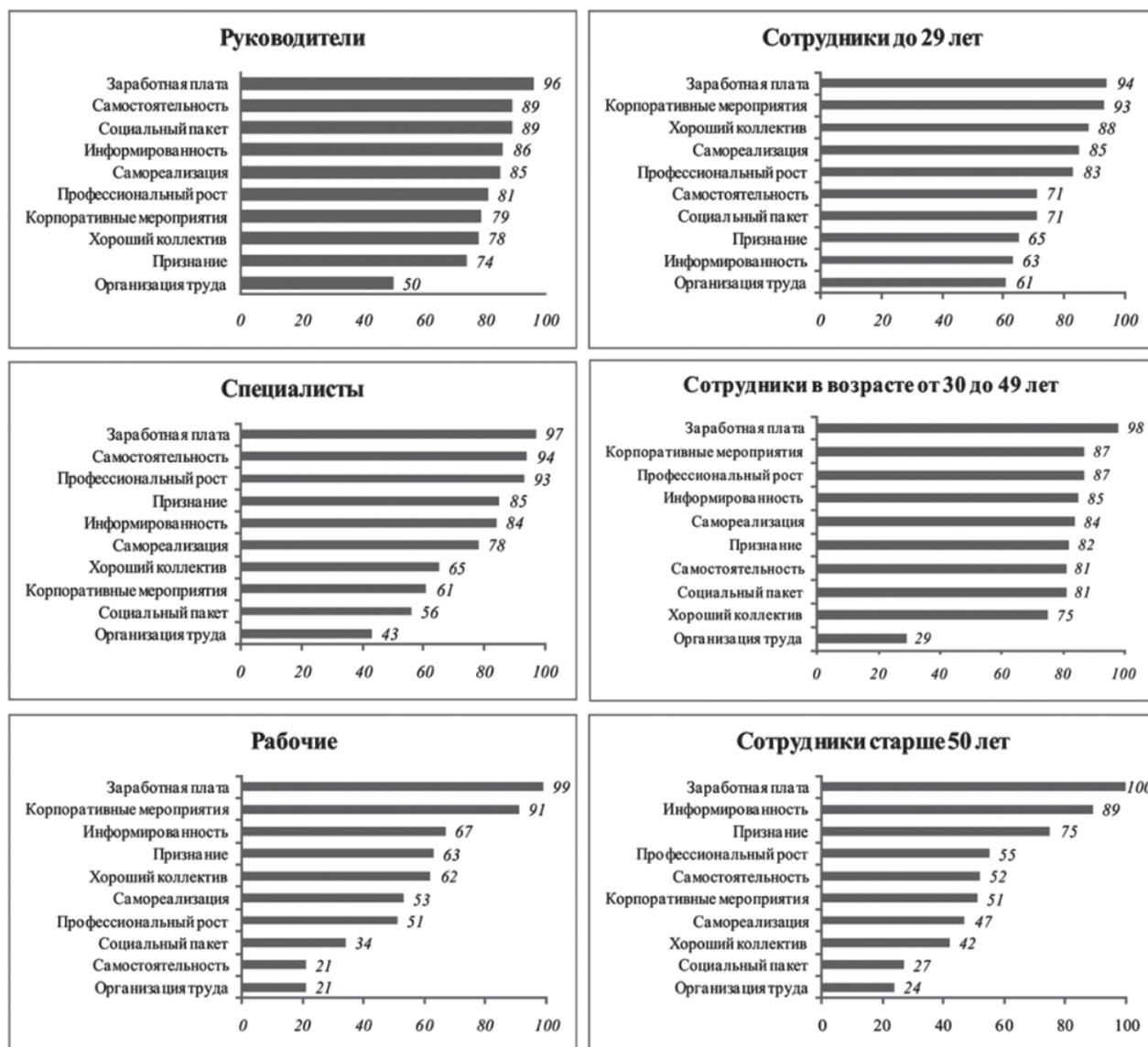


Рисунок 1 – Факторы мотивации труда для работников разных категорий и возрастных групп, % от числа опрошенных

формированность, корпоративные мероприятия, хороший коллектив, профессиональный рост, а также самостоятельность; моральные – самореализация и признание. На основании данной группировки и результатов проведенного опроса была сформирована желаемая система мотивации труда (рисунок 2).

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: оценка персоналом существующей системы мотивации труда. Он предполагает проведение опроса коллектива предприятия на предмет удовлетворенности методами стимулирования тру-

да, применяемым 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 (рисунок 3).

Четвертый этап: сопоставление желаемой и действующей систем на итоговой диаграмме (рисунок 4), в которой систематизируется информация о состоянии мотивации труда в организации на данный момент, а также формулируются основные направления совершенствования стимулирования труда на перспективу. В частности, применительно к анализируемой организации, нами выявлено, что существует отклонение желаемой системы мотивации труда от действующей, что свидетельствует о необходимости дальнейшей доработки методов стимулирования труда по «западающим» направ-

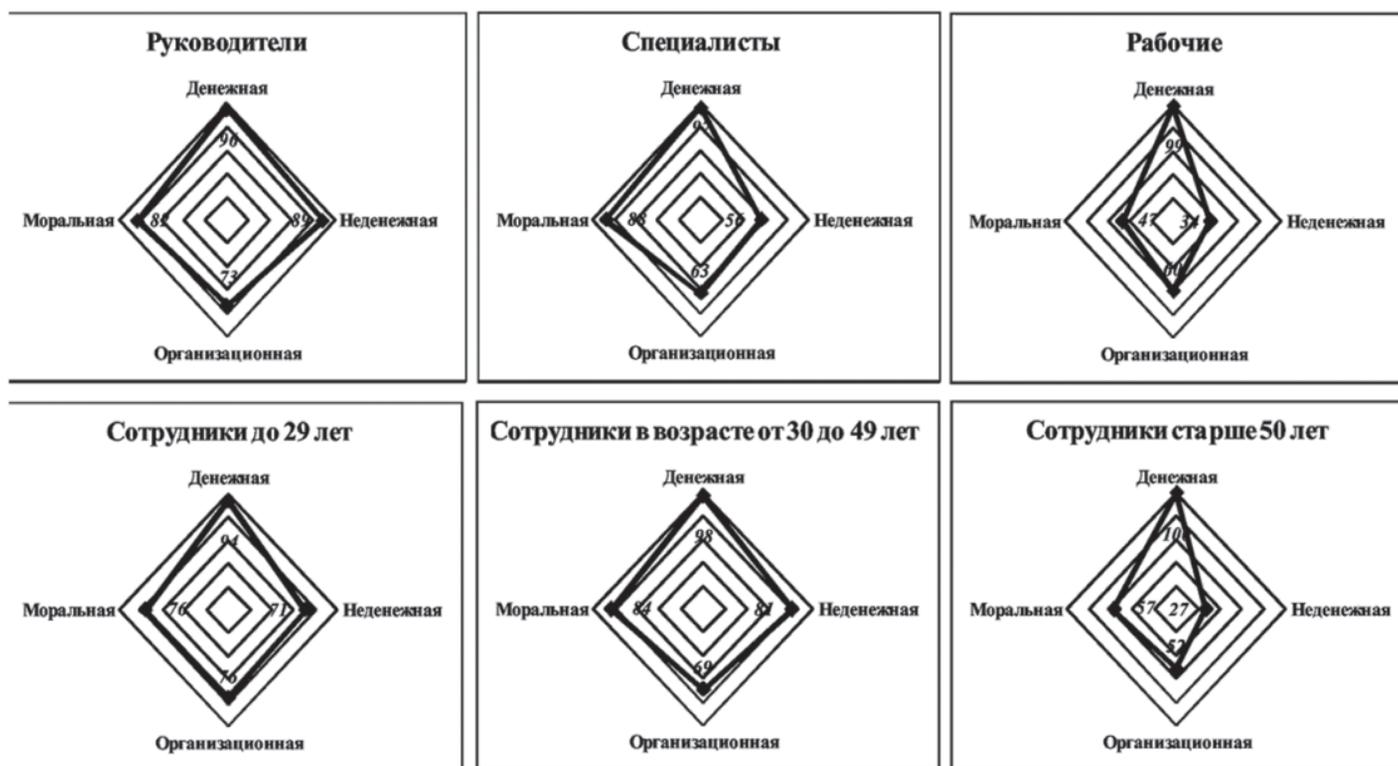


Рисунок 2 – Желаемая система мотивации труда

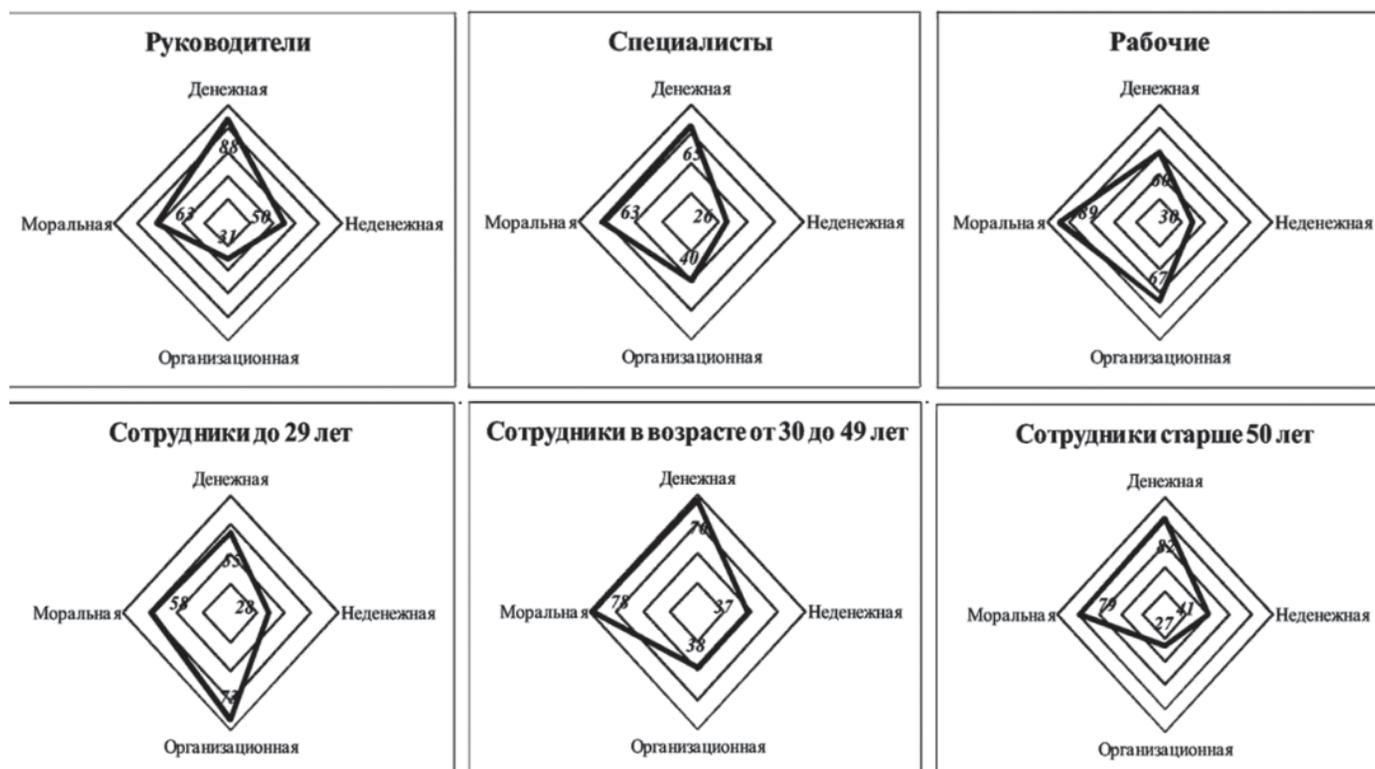
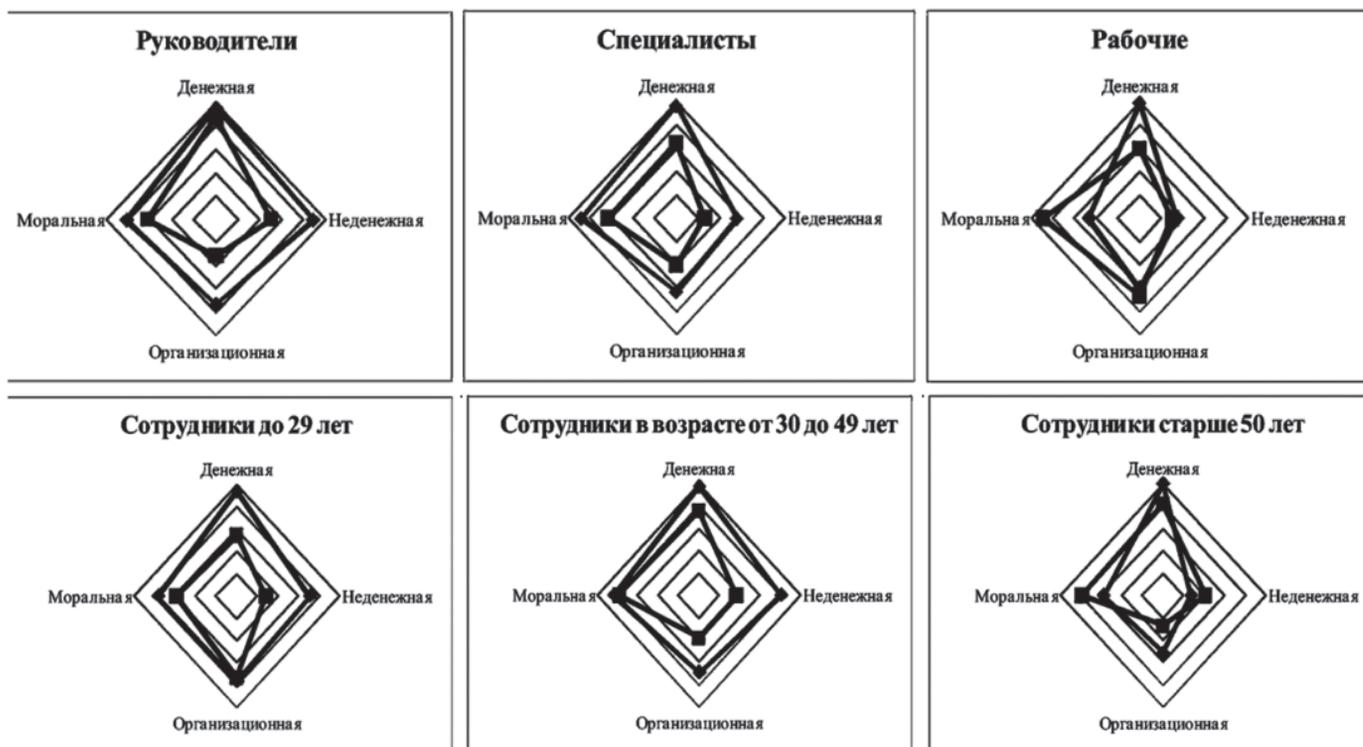


Рисунок 3 – Действующая система мотивации труда



—◆— Желаемая система мотивации труда; —■— Действующая система мотивации труда

Рисунок 4 – Сопоставление желаемой и действующей систем мотивации труда

лениям. Так, при проработке системы мотивации труда для руководителей важно обратить внимание на неденежные, организационные и моральные методы стимулирования труда; рабочие – 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.

Таким образом, предложенная нами методика дает возможность систематизировать информацию о состоянии системы мотивации труда на предприятии в целом. На основании полученных данных возможна дальнейшая разработка основных направлений развития стимулирования труда в организации.

Литература

1. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees // Harvard Business Review, 1987. – Sept.–Oct., 5–16 (Reprint 87507).
2. Драгун, М. В. Анализ мотивации труда в организациях Республики Беларусь // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2015. – № 4(50). – С. 69–73.
3. Schwartz, B. Why we work / B. Schwartz. – New York, 2015.
4. Ströh, E. C. Personal Personnel motivation: strategies to stimulate employees to increase performance / E. C. Ströh // Politeia. – 2001. – № 2. – С. 59–74.
5. Peterson, T. Motivation: How to increase project team performance / T. Peterson // Project Management Journal. – 2007. – № 4. – С. 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.