

**Чупрякова Алена Григорьевна**

канд. экон. наук, доцент

**Степанов Андрей Александрович**

соискатель, студент

Кемеровский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
г. Кемерово, Кемеровская область

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРУКТУРЫ МОТИВАЦИИ Ф. ГЕРЦБЕРГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Аннотация: в статье рассмотрено проведение анализа структуры мотивации линейных сотрудников конкретного предприятия согласно двухфакторной теории Фредерика Ирвина Герцберга, рассмотрена статистика причин увольнения за рассмотренный период, и рассмотрены принятые меры по изменению системы мотивации предприятия.*

*Ключевые слова: мотивация, теория Герцберга, эффективная мотивация.*

Актуальность. На момент рассмотрения структуры мотивации линейных сотрудников АО «Х» (водителей самоходного механизма), на предприятии возникла проблема «текучки» кадров в конкретном подразделении. При условии соответствия заработной платы работников показателю «выше среднего» по рынку в данной сфере, а также наличия иных стимулов, было выявлено соответствие постулатам двухфакторной теории мотивации Фредерика Ирвина Герцберга [6, с. 152], что привело к решению провести исследование структуры мотивации предприятия.

Согласно теории Герцберга, условия труда, социальный статус, политика компании, гарантии занятости, техническое руководство и заработная плата – все это «гигиенические факторы», исполнение которых обязательно для руководителя. Мотивирующими факторами являются: личный успех, признание, возможность роста, продвижение по службе, ответственность.

В статьях Герцберга, размещенных в 1969 и 1987 году в журнале Harvard Business Review [2], [4], автор выдвинул основной момент критики научной организации труда: отсутствие мотивации, как таковой, при рассмотрении мотивации как внутренних стимулов человека. Место мотивации занимали кратковременные стимулы, производимые чаще всего за счет финансовых инструментов. Медицинская страховка, оплата (обеспечение) проезда, индексирование и рост заработной платы, корпоративная связь, уменьшение продолжительности рабочего времени – все это в современной среде не воспринимается как вознаграждение – это необходимость [1]. Отклонение же в сторону нефинансовых стимулов, составляющих основу бихевиоризма, сосредоточение на социальном воздействии, через причастность к корпоративной культуре, к чувству «командной игры» – также дает лишь кратковременный эффект, и мотивирует к работе на непродолжительное время.

Данные утверждения в полной мере соответствуют практике работы с коллективом линейного подразделения АО «Х». Имеющаяся система анализа причин увольнения сотрудников подразделения, в форме обратной связи, выявила следующую картину (табл. 1):

Таблица 1

Причины увольнения работников

<i>Причины увольнений работников списочного состава по собственному желанию</i>	<i>Итого за период</i>	
	<i>Кол-во</i>	<i>%</i>
Оплата труда	3	10%
Льготы и компенсационный пакет (ДМС, страхование жизни и др.)	0	0%
Отсутствие возможностей карьерного роста	0	0%
Отсутствие возможностей обучения и профессионального развития	1	3%
Отношения с коллегами	1	3%
Отношения с руководителем	2	7%
Отсутствие признания и справедливой оценки результатов работы	3	10%
Непрофессионализм сотрудников	1	3%
Несовпадение ценностей с корпоративной культурой компании	0	0%
Бизнес-процессы, политики и процедуры компании	0	0%

<i>Причины увольнений работников списочного состава по собственному желанию</i>	<i>Итого за период</i>	
	<i>Кол-во</i>	<i>%</i>
Организация рабочего места, условий труда, местоположение компании	0	0%
Личные обстоятельства (переезд, состояние здоровья и др.)	6	20%
Перевод в ДЗО и родственные компании	2	7%
Прочее	11	37%
<i>Всего</i>	<i>30</i>	<i>100%</i>

Из представленных данных, для определения основополагающих факторов прекращения трудовых отношений по желанию работника, не принимаем к рассмотрению пункты «Личные обстоятельства», «Перевод» и «Прочее», как включающие в себя переезд, выход на пенсию по возрасту и состояние здоровья.

Из оставшихся отзывов по обратной связи, можно сделать вывод, что основными причинами будут «Отсутствие признания» и «Оплата труда» в равной степени, что напрямую ведет к необходимости проведения среди персонала теста по методике Герцберга [3], с целью определения структуры мотивации.

Данная методика предполагает два этапа: подготовительный, и основной (непосредственно тестирование).

Подготовительный этап предполагает расположение респондентом нескольких факторов в порядке убывания их значимости для данного конкретного работника:

- финансы;
- признание;
- ответственность;
- отношения с руководителем;
- продвижение;
- достижения;
- содержание работы;
- сотрудничество.

Подготовительный этап позволяет выявить субъективную оценку работником факторов, наиболее необходимых ему для мотивированного осуществления им трудовой деятельности. Также, указанные приоритетными факторы – являются наименее удовлетворенными для работника, по его мнению в то время, как факторы, находящиеся внизу списка – либо неважны для работника, либо удовлетворены полностью.

Второй, основной этап – предложение респонденту 56 утверждений, разбитых попарно. Каждому из утверждений необходимо проставить балл от 0 до 5 так, чтобы для каждой пары утверждений сумма баллов равнялась 5 (при использовании только целых чисел).

Для анализа ответов используется подсчет баллов по категориям, к которым отнесены предложенные на выбор утверждения. Данные категории соотнесены с перечисленными в подготовительном этапе факторами, и их анализ раскрывает объективную неудовлетворенность работника.

Соотнесенность объективно необходимых для мотивации работников факторов с их субъективными представлениями позволяет определить структуру мотивации среди опрошенного персонала, и определить необходимые к принятию меры.

Опрос был проведен среди 76 сотрудников подразделения, занимающих одинаковые должности и имеющих однородный уровень квалификации. Возрастной состав респондентов – от 24 до 62 лет, средний возраст – 44 года.

Подсчет итогов предварительного этапа тестирования выявил следующую картину (рис.1):

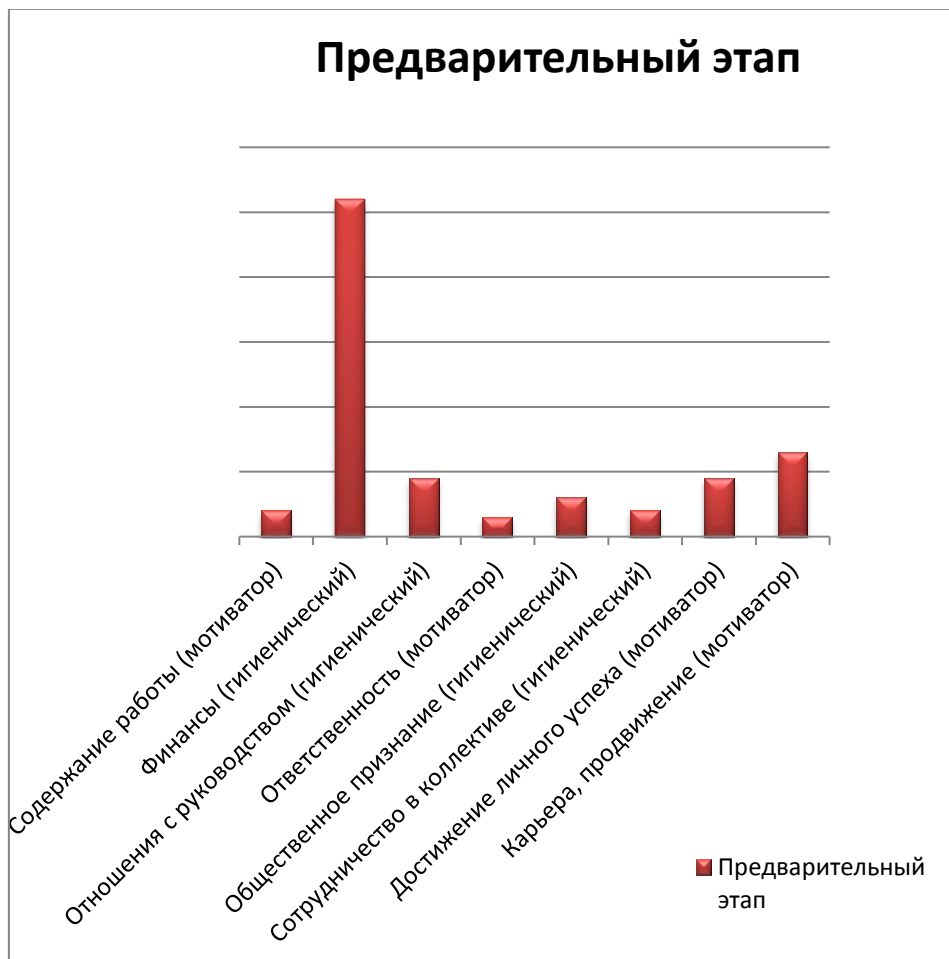


Рис. 1. Диаграмма результатов предварительного этапа тестирования

Согласно результатам субъективных ответов, наибольшую роль для сотрудников играет финансовая составляющая работы. Данный результат закономерен и предсказуем, так как для линейных наемных работников, заработная плата является центральным фактором трудовой деятельности. Часть сотрудников (по результатам обработки данных – сотрудники до 40 лет), назвала основополагающим фактором возможность продвижения по службе, карьере, что также является логичной мотивацией работников, имеющих физические и временные (в силу возраста) возможности для развития собственной карьеры. Среди наиболее незначительных, по оценке респондентов, факторов, были отмечены сотрудничество в коллективе, содержание работы и ответственность.

Результаты второго этапа тестирования представлены ниже (рис.2):

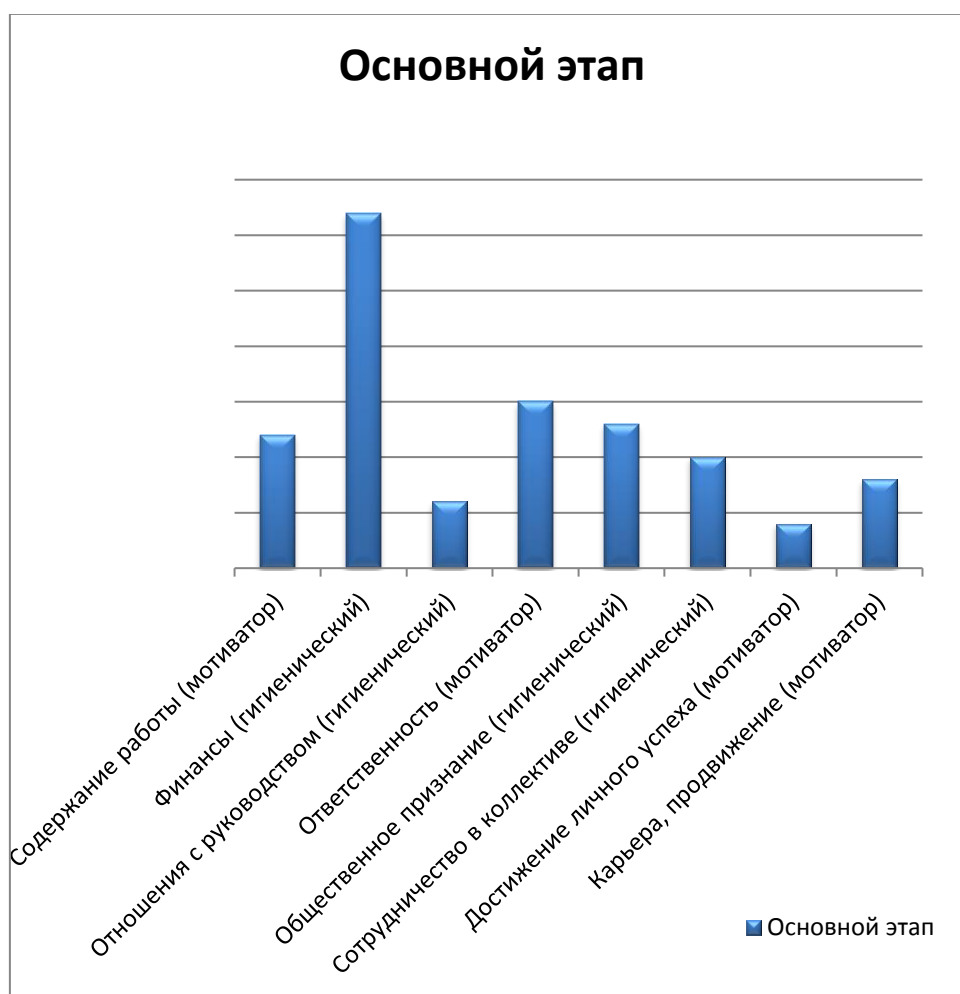


Рис. 2. Диаграмма результатов основного этапа тестирования

Результаты основного этапа более объективны и позволяют проанализировать стремления и нужды сотрудников детально. Важнейшим фактором вновь стала финансовая составляющая. Это означает, что потребность в данном факторе действительно не удовлетворена среди сотрудников подразделения. Вторым по важности фактором стала ответственность в работе, также значительную долю заняли общественное признание, содержание работы и сотрудничество в коллективе.

Результаты обоих этапов были сопоставлены и проанализированы (рис.3):

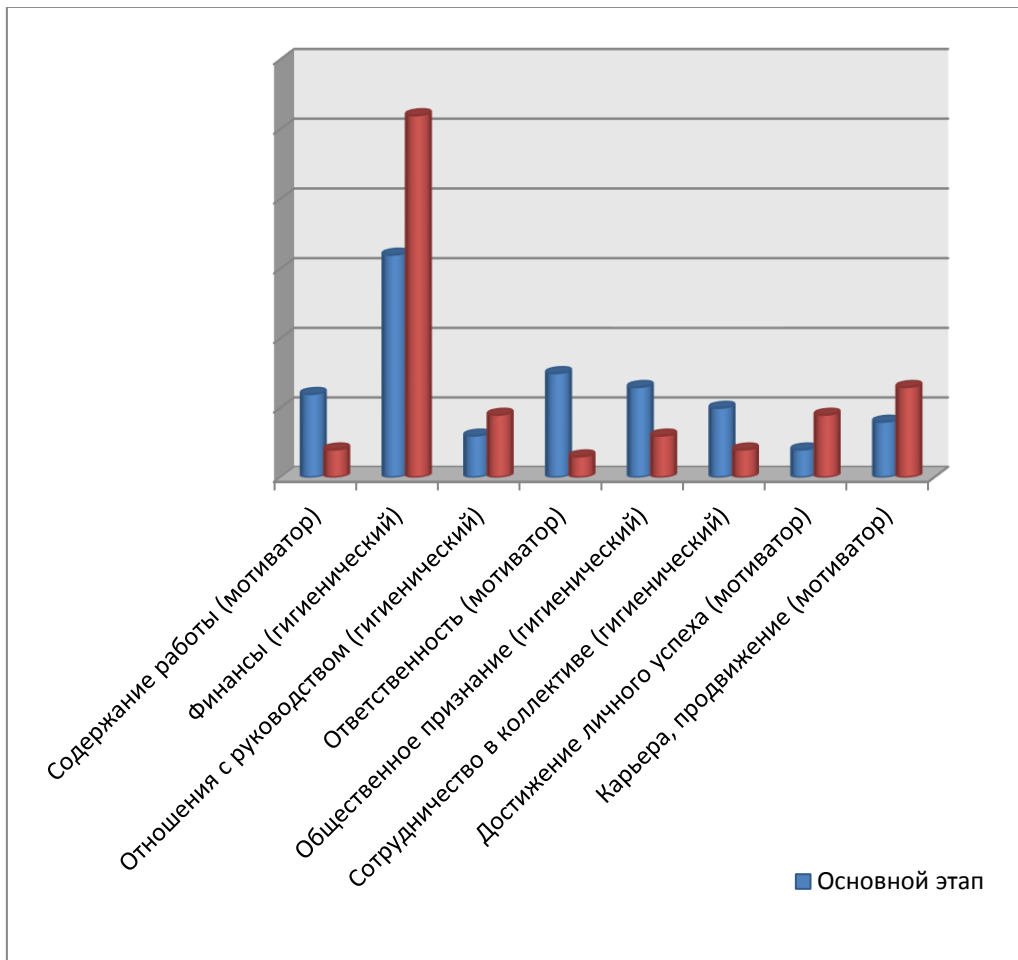


Рис. 3. Сводная диаграмма тестирования

Итогами анализа полученных результатов стали следующие выводы и решения:

При указании на финансовый фактор, сотрудники имели в виду не столько размер вознаграждения, сколько отсутствие структурированной и понятной системы материального стимулирования на предприятии. Имеющееся положение о материальном стимулировании описывает лишь причины депремирования персонала, то есть, по сути, является не поощрительной, а карательной, в части наказаний за несоблюдение требований. На основании данного вывода, было внесено предложение о переработке Положения, с целью конкретизации пунктов, предусматривающих материальную стимуляцию.

Данная мера позволила ранжировать заслуги и нарушения сотрудников, усилить понимание системы премирования на предприятии, что привело к снижению количества обращений с вопросами об основаниях премирования/депремирования, и как следствие – снижения напряжения по данным вопросам.

Неудовлетворенность сотрудников в части личной ответственности и сотрудничества в коллективе, вкупе с финансовым фактором, привели к решению ввести дополнения в переработанное Положение о материальном стимулировании и методический документ о проведении стажировки на предприятии. Дополнения включили в себя утверждение материального стимулирования за наставничество и проведение стажировки у вновь принятых сотрудников, наравне с определением меры ответственности за недостаточную подготовку стажера по итогам его аттестации.

Данная мера позволила привлечь интерес части работников к утверждению в статусе наставника (соответствию установленным квалификационным требованиям), повышению уровня подготовки вновь принятых сотрудников, а также более легкой их адаптации в коллективе предприятия.

Учитывая меры ответственности, достаточную величину вознаграждения за успешное наставничество, важность результатов стажировки для производственного процесса, а также результаты анализа тестирования, было принято решение проводить утверждение в статусе наставника коллегиально, с коллективом рабочей смены кандидата, что позволило включить в данное решение фактор общественного признания.

Выводами к проведенному исследованию могут служить фактическое снижение «текучки» кадров в подразделении в последующий период, и большая заинтересованность сотрудников в качественном выполнении работы не только перед руководством предприятия, но и перед собственными коллегами. Таким образом, периодический анализ структуры мотивации предприятия по методике Фредерика Ирвина Герцберга не только подтверждает свою актуальность, но и служит серьезным инструментом в управлении персоналом предприятия.

### ***Список литературы***

1. Херцберг Ф. Херцберг Фредерик. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Сидерман : пер. с англ [Д.А. Куликов] – М.: Вершинина, 2007. – 240 с.



2. William J. Paul, Jr. Keith B. Robertson Frederick Herzberg. Job Enrichment Pays Off / Harvard Business Review – март 1969 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://hbr.org/1969/03/job-enrichment-pays-off>

3. Harvard Business Review. One more time: How do you motivate employees? -Бостон, 1987 [Электронный ресурс] / URL: [https://www.thealexander-group.com/static/uploads/photos/2012-04/HBR\\_One\\_More\\_Time.pdf](https://www.thealexander-group.com/static/uploads/photos/2012-04/HBR_One_More_Time.pdf)

4. Frederick Herzberg. The hygiene motivation theory / Chartered Management Institute. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.managers.org.uk/~//media/Campus%20Resources/Frederick%20Herzberg%20-%20The%20hygiene%20motivation%20theory.ashx>

5. Shweta Lalwani. Relevance of Herzberg's hygiene theory in today's context: an analysis of motivation and hygiene factors in present scenario in Indian context / Singaporean Journal of BuSineSS economicS, and management StudieS (SJBem) VOL. 5, NO. 7, 2017 [Электронный ресурс] / Режим доступа: [https://www.singaporeanjbem.com/pdfs/SG\\_VOL\\_5\\_\(7\)/3.pdf](https://www.singaporeanjbem.com/pdfs/SG_VOL_5_(7)/3.pdf)

6. Гвоздева М.А. Теоретические основы мотивации государственных служащих / М.А. Гвоздева, М.В. Казакова // Материалы научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2015 год – М., 2016. – 44 с.