

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):

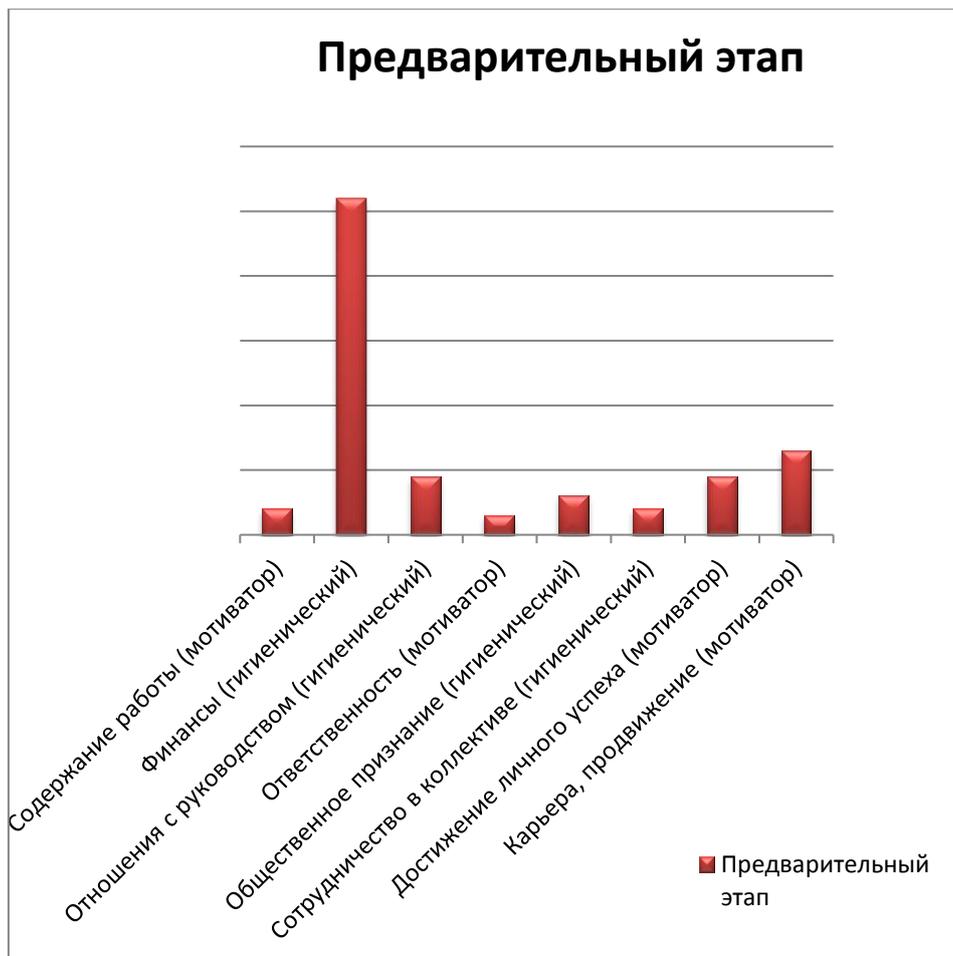


Рис. 1. Диаграмма результатов предварительного этапа тестирования

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):

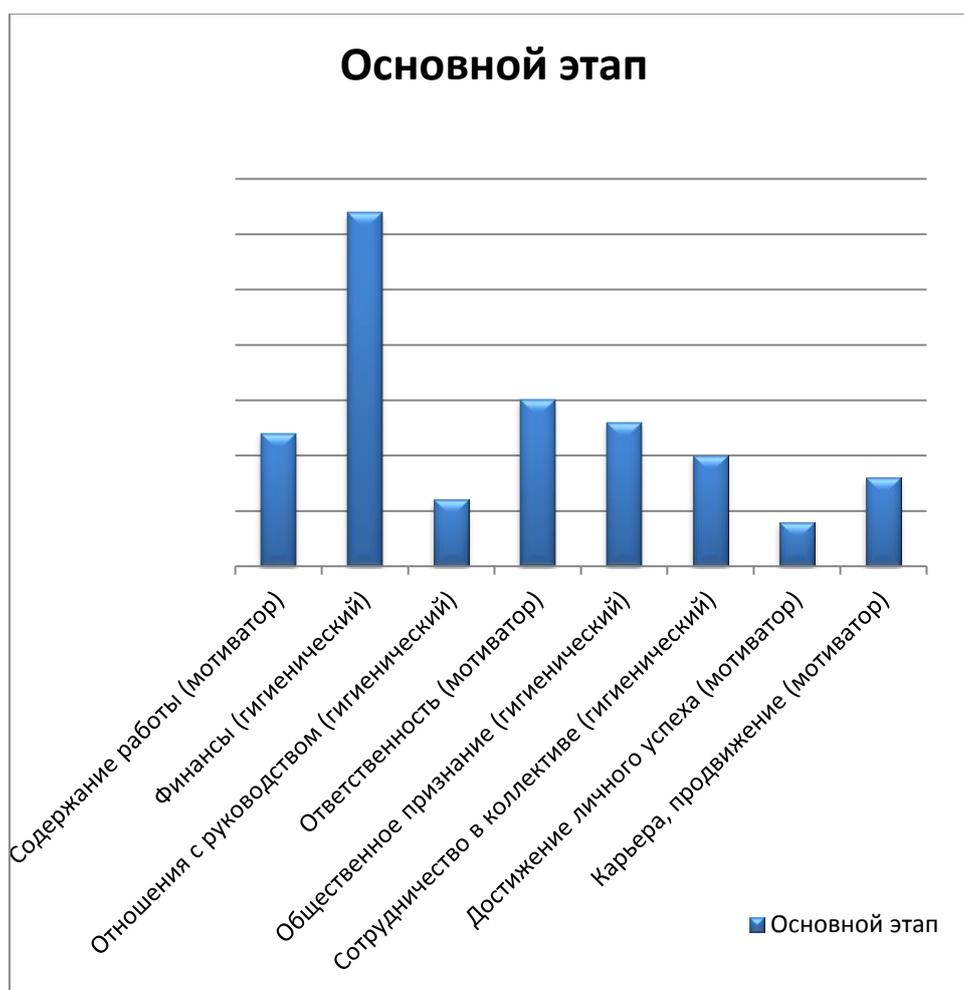


Рис. 2. Диаграмма результатов основного этапа тестирования

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):

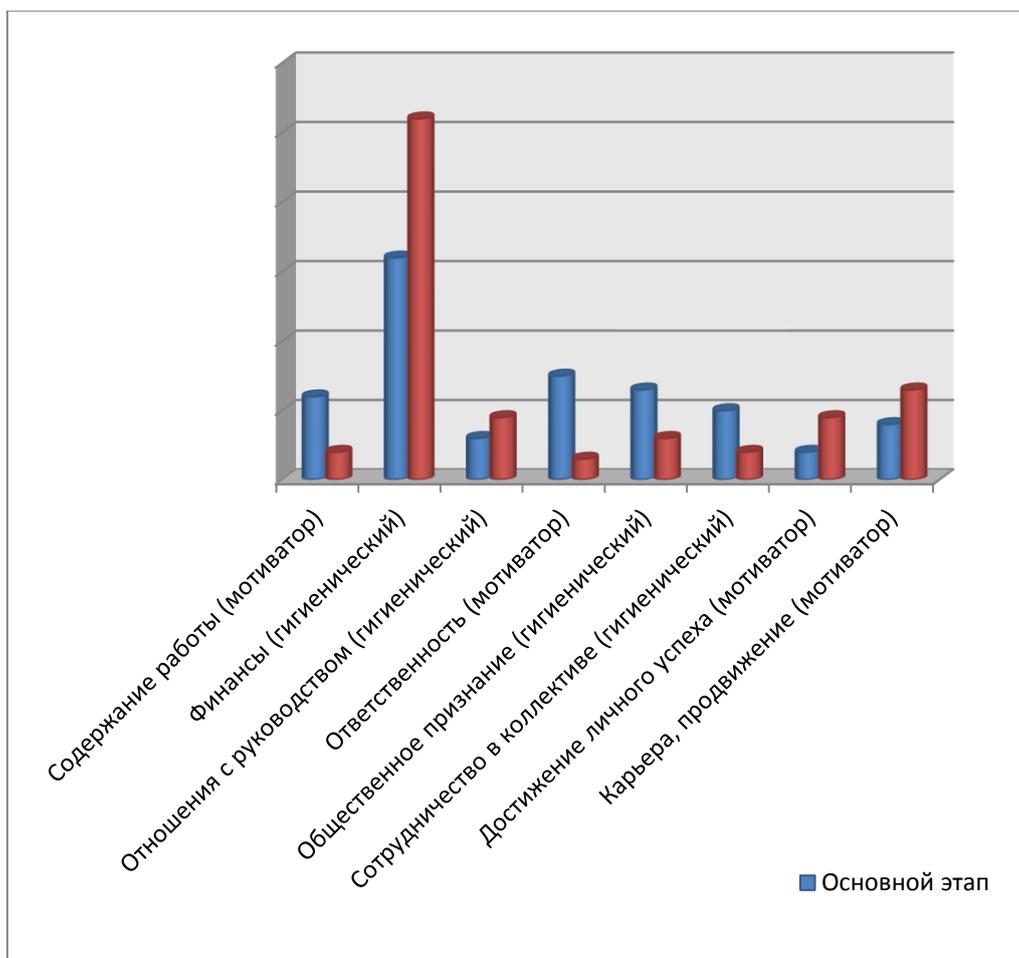


Рис. 3. Сводная диаграмма тестирования

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. Снيدرман : 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

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.