

АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Анализируются методы мотивации труда, которые применяются на предприятиях полиграфической промышленности Республики Беларусь. Дается анализ локальных нормативных правовых актов, регулирующих мотивацию труда в обследуемых организациях. Изучаются наиболее значимые факторы мотивации труда для работников предприятий. На основании проведенного анализа предлагаются пути совершенствования системы мотивации труда персонала полиграфических предприятий.

M. V. DRAGUN

THE ANALYSIS OF MOTIVATION OF WORK IN THE ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF BELARUS

Motivation techniques applied in the printing industry of the Republic of Belarus are analyzed. The analysis is provided for the local normative legal acts regulating labor motivation in the surveyed organizations. Examination of the most important motivating factors for employees of the enterprises is carried out. Based on the carried-out analysis the ways of improving the system of personnel motivation for printing companies are suggested.

Введение

Экономическое развитие Республики Беларусь, вставшей на путь рыночных преобразований, требует переосмысления многих проблем и задач для успешного функционирования отечественных предприятий, в том числе выработки новых теоретико-методических подходов к разработке мотивационных систем в организациях страны.

Отметим, что в Беларуси проводятся такие исследования. В частности, профессор А. В. Микулич в целях построения эффективной системы мотивации труда в сельском хозяйстве определил методологические подходы, в основе которых – выявление мотивирующих потребностей работников различных социальных групп и степени их удовлетворенности, диагностика и мониторинг потребностей и мотивов; исследование отношения работников к вознаграждению, оценка его справедливости и степени удовлетворенности; выявление и оценка факторов, активно влияющих на поведение работников с учетом их индивидуальных потребностей, способностей, квалификации и личностных качеств [7]. Кандидат экономических наук М. Н. Базылева изучает условия формирования национальной системы мотивации труда, которые заключаются в организации самоуправляемых трудовых коллективов, бригадной формы организации труда и т. д. [2]. Исследования А. М. Омелянюк посвящены определению и формированию модели мотивации труда адаптивной для любого производства, для любой группы работников предприятия с различным профессиональным, интеллектуальным и социальным уровнем [8]. Методологические основы мотивации труда в единстве с ключевыми функциями управления персоналом сформулировала Е. А. Богдашиц [3]. Кандидат экономических наук М. С. Александренко разработала организационно-экономический механизм, объединяющий теорию и практику мотивации труда в рациональную систему, которая

позволяет объективно оценить вклад каждого вида труда в цели предприятия и адекватно его вознаградить, а также методику количественного измерения эффективности применяемых социально-экономических форм мотивации труда, позволяющих оперативно настраивать систему мотивации в соответствии с текущими целями предприятия и потребностями работников [1]. Целью научного исследования А. О. Борисенко стала разработка научно обоснованного экономического механизма мотивации труда работников аппарата управления сельскохозяйственных организаций, направленных на усиление взаимосвязи материального стимулирования с конечными результатами деятельности предприятий [4].

Вместе с тем остается еще много вопросов применения систем мотивации труда на практике, а именно: какие методы мотивации труда применимы в организациях? что мотивирует работников предприятий в большей мере? насколько эффективны методы мотивации труда, действующие в настоящее время в белорусских организациях? Попытаемся ответить на эти вопросы на примере двух белорусских полиграфических предприятий – РУП «Издательство «Белорусский Дом печати» и РУП «Минская печатная фабрика» Гознака.

Основная часть

Прежде всего, нами были изучены коллективные договоры (основной локальный нормативный правовой акт, регулирующий взаимоотношения нанимателя и работников) данных предприятий. Анализ показал, что в данных документах закреплено применение как материальных, так и нематериальных методов мотивации труда (рис. 1).

Как видно из рис. 1, материальные методы стимулирования работников представлены денежными и неденежными формами. В качестве денежных форм мотивации труда на предприятиях применяются заработная плата, премирование, выплаты компенсирующего и стимулиру-



Рис. 1. Основные методы мотивации труда в организациях полиграфической промышленности

Примечание. Разработка автора на основании изучения ЛНПА анализируемых предприятий.

ющего характера, компенсации, гарантии, вознаграждения и т. д.

Следует отметить, что в исследуемых организациях имеется достаточно внушительный набор неденежных форм мотивации (социальный пакет): возможность получения образования, оплата медицинской страховки и путевок на лечение, наличие здравпункта, предоставление общежития, создание ЖСК (жилищно-строительных кооперативов), возможность пользоваться автотранспортными услугами, оплата мобильной связи. Для сотрудников на предприятиях открыты столовая, спортивный и тренажерный залы, библиотеки.

Нематериальная мотивация труда представлена в коллективных договорах как организационными, так и моральными методами. В качестве организационных методов мотивации труда приняты следующие формы: проведение трудовых соревнований; организация культурных и спортивно-оздоровительных мероприятий (вечера отдыха, молодежные балы, праздничные «огоньки», летне-осенняя выставка «Урожай», семейно-спортивный фестиваль «Спортивная семья» и т.д.). Сотрудникам также предоставляются социальные отпуска в случаях обучения, бракосочетания, рождения ребенка (как матери, так и отцу), переезда на новое место жительства и т. д.

В качестве методов моральной мотивации в коллективных договорах предусмотрены вручение грамот и благодарностей за заслуги в труде и/или общественной жизни предприятия; присвоение званий «Почетный ветеран труда», «Отличник производства», «Лучший рабочий своей профессии», «Лучший молодой рабочий», «Лучший молодой специалист»; занесение на Доску почета особо проявивших себя в производственном процессе работников и т. д.

Как видим, в ЛНПА исследуемых организаций применяются различные формы и методы материальной и нематериальной мотивации. Рассмотрим, насколько эффективны и как используются предусмотренные в коллективных договорах методы мотивации труда. В этих

целях нами было проведено анкетирование персонала данных предприятий, в ходе которого опрошено 165 наемных работников различных категорий: руководители, служащие, специалисты и рабочие. Среди анкетированных доля руководителей составила 15 %, специалистов – 30 служащих – 30, рабочих – 25 % от общего числа респондентов. Образовательный уровень респондентов достаточно высок и характеризуется следующим образом: все руководители, 85 % специалистов и 65 % служащих имеют высшее образование. Среди рабочих преобладают сотрудники со средне-специальным образованием. Результаты проведенного опроса представлены в таблице 1.

Таблица 1

Уровень значимости факторов мотивации для работников
(% от числа опрошенных по каждой категории)

Мотивационные факторы	Руководители	Служащие	Специалисты	Рабочие
Зарботная плата	90,0	95,0	92,0	99,0
Социальный пакет	89,0	52,0	56,0	34,0
Здоровый морально-психологический климат в коллективе	82,0	68,0	65,0	78,0
Похвала за достижения в труде	80,0	71,0	86,0	92,0

Источник: разработка автора, основанная на данных анкетирования.

Из данных опроса, представленных в табл. 1, видно, что руководителей мотивируют, прежде всего, заработная плата и социальный пакет; похвала за достижение в труде и здоровый морально-психологический климат для них менее важны.

Для служащих размер заработной платы также существенно доминирует над всеми остальными формами мотивации труда. Другим важным фактором является внимание со стороны вышестоящих руководителей или коллег к результатам их труда. Больше половины респондентов также придает большое значение здоровому морально-психологическому климату в коллективе. Социальный пакет среди опрошенных набрал меньшее количество голосов.

Главным мотиватором для специалистов является заработная плата: за нее высказалось 92 %. Похвала за достижение в труде для работников данной категории также оказалась важнее, чем для руководителей и служащих. Так, 86,0 % специалистов по отношению к 71,0 % служащих и 80,0 % руководителей хотели быть отмеченными различного рода наградами (нематериальными) за результаты труда. Здоровый морально-психологический климат и социальный пакет значим для специалистов фактически так же, как и для служащих.

Опрос рабочих дал следующие результаты. Главным мотивирующим фактором для них является заработная плата, причем доля рабочих, высказавшихся за важность данного фактора, больше, чем доля работников других категорий. Следующим важным фактором рабочие назвали внимание со стороны руководства к результатам их труда. Отметим, что данный мотивационный фактор, как и предыдущий, набрал среди работников этой категории наибольшее число голосов. Чуть менее важным для респондентов оказался здоровый морально-психологический климат в коллективе (78,0 %). Меньше всего рабочих мотивирует социальный пакет (34,0%).

Результаты опроса работников предприятий на предмет важности тех или иных мотивационных факторов представлены на рис. 2.

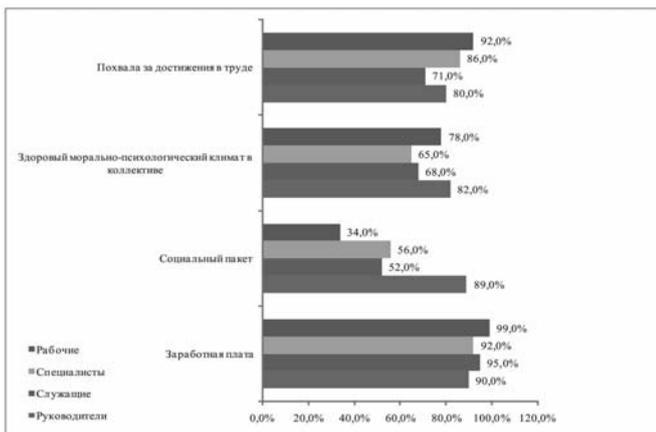


Рис. 2. Уровень значимости мотивационных факторов для работников разных категорий

Примечание. Разработка автора, основанная на данных проведенного анкетирования.

Как видно из рисунка, основной мотивирующий фактор для всех без исключения работников предприятий – уровень заработной платы. Причем размер денежного вознаграждения доминирует над всеми остальными факторами у работников всех категорий. Важно отметить, что

такая ситуация типична в целом для трудовых ресурсов Республики Беларусь. Так, согласно данным социологического опроса, проведенного Исследовательским центром *HeadHunter* Беларусь и проектом РАБОТА.TUT.BY, 93,0 % белорусов в первую очередь обращают внимание на уровень заработной платы, а уже потом на социальный пакет (46,0 %), возможность карьерного роста (44,0 %), коллектив (39,0 %), удобное месторасположение офиса (35,0 %), личность руководителя (13,0 %), возможность обучения (12,0 %) и другие факторы (2,0 %) [15].

После размера заработной платы еще одним важным фактором респонденты назвали похвалу за достижения в труде, а также здоровый морально-психологический климат в организации. Так, для опрошенных всех категорий, и особенно для рабочих, принципиально значимым оказалось ощущение важности своего труда в деятельности всей организации. Работникам хотелось бы, чтобы результаты их труда были систематически и должным образом отмечены как руководством, так и всем коллективом. На сегодняшний момент, как показал анализ, система нематериальной мотивации в организациях, не отличается каким-либо разнообразием и находится в рамках тех методов, которые в рекомендательном порядке описаны в нормативных правовых актах Беларуси, и, как мы считаем, не учитывает специфику организации и работающего в ней коллектива. Например, опрос работников на предмет участия в культурных / спортивно-оздоровительных мероприятиях показал, что интерес подобного рода мероприятия вызывают в большей степени у рабочих, да и то не у всех (табл. 2). Трудовые соревнования также не представляют интереса для персонала предприятий, неактуальность данного рода мероприятия особенно ощутима для руководителей: только 18 % опрошенных с удовольствием принимают в них участие (табл. 2).

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос: «Участвуете ли вы с удовольствием в мероприятиях, проводимых в Вашей организации?» (% от числа опрошенных, которые дали положительный ответ)

Организационные формы мотивации труда	Руководитель	Служащий	Специалист	Рабочий
Проведение трудовых соревнований	18,0	25,0	20,0	52,0
Проведение культурных / спортивно-оздоровительных мероприятий	12,0	25,0	18,0	65,0

Примечание. Разработка автора, основанная на данных анкетирования, проведенного в декабре 2014 г.

Мнения сотрудников разных категорий относительно значимости для них социального пакета оказались различными. Так, для 89,0 % руководителей и только для 34,0 % рабочих, 52,0 % служащих и 56,0 % специалистов важен данный мотивационный фактор (рис. 2). Мы попытались установить причину и опросили персонал на предмет того, какими из закрепленных в коллектив-

ных договорах возможностей социального пакета они пользуются (табл. 3). В результате было установлено, что более 60,0 % руководителей и только 29,0 % служащих, 27,0 % специалистов, 14,0 % рабочих когда-либо пользовались имеющимися социальными благами. Мы видим, что работники разных категорий пользуются возможностями социального пакета неравномерно, что, естественно, оказывает влияние на уровень значимости данного мотивационного фактора для персонала. Отметим также, что изучение мирового опыта позволяет выделить ряд факторов, которые снижают уровень мотивирующей эффективности социального пакета. Назовем некоторые из них. Во-первых, незнание работниками состава собственного социального пакета и невысокий или низкий уровень информированности персонала о своих правах. Во-вторых, недоступность некоторых социальных благ для всех категорий работников. В-третьих, универсальность социального пакета, а не целевое предназначение, предполагающее, что разным категориям работников будут предоставляться разные наборы благ, отвечающие их непосредственным потребностям и желаниям.

Таблица 3

Распределение ответов на вопрос: «Какими из перечисленных возможностей, имеющихся в ваших организациях, вы пользуетесь?» (% от числа опрошенных по каждой категории)

Составляющие социального пакета	Руководители	Служащие	Специалисты	Рабочие
Оплата обучения	78,0	50,0	45,0	12,0
Оплата медицинской страховки	80,0	25,0	18,0	15,0
Предоставление / содействие в приобретении жилья	28,0	23,0	25,0	23,0
Оплата путевок	60,0	44,0	45,0	32,0
Оплата лечения	87,0	23,0	22,0	5,0
Оплата мобильной связи	98,0	12,0	13,0	2,0
Прочее	85,0	25,0	24,0	12,0

Примечание. Разработка автора, основанная на данных анкетирования.

Заключение

Подводя итоги исследования, можно сделать следующие выводы. Зарплатная плата является основным мотивирующим фактором для сотрудников организаций. Внутренний социальный пакет – это, на наш взгляд, одна из положительных сторон системы мотивации труда в целом по обследуемым организациям. Однако, как показал опрос, возможностями социального пакета пользуются далеко не все работники и, как следствие, данный метод мотивации труда малоэффективен. Формированию здорового морально психологического климата, который важен для 70,0 % респондентов, в организациях уделено недостаточно внимания – применяемые методы организационной нематериальной мотивации интересны малой доле респондентов. Внимание со стороны руководства и поощрение за труд важно и значимо для большинства анкетированных, но применяется по отношению к разным

категориям сотрудников неравномерно, в частности, руководителей и рабочих чаще поощряют, нежели служащих и специалистов.

Основываясь на результатах проведенного исследования, выделим некоторые пути совершенствования процессов мотивации труда персонала обследованных предприятий.

Относительно материальной денежной мотивации труда считаем целесообразным внедрить современные и более эффективные формы оплаты труда, например гибкие и/или коллективные системы оплаты труда. К гибким системам оплаты труда, которые могут быть применены на обследованных предприятиях, относятся: оплата труда на основе тарифной сетки, разработанной в организации (параметры которой устанавливаются в организации самостоятельно; распределение профессий и должностей работников по разрядам тарифной сетки утверждается в локальном нормативном правовом акте); оплата труда на основе «плавающих окладов» (предусматривает установление нанимателем размеров тарифных ставок (окладов) в текущем месяце по итогам работы за предыдущий месяц с учетом личного вклада каждого конкретного работника в результаты труда); система оплаты труда на основе грейдов (система грейдов строится на расположении всех (отдельных) профессий и должностей работников организации по соответствующим грейдам в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников). Коллективная система оплаты труда строится на зависимости размера заработной платы конкретного работника от конечного результата всей команды и его личного трудового вклада. При этом оценка конечных результатов работы коллектива работников производится по результатам выполнения доведенных ему показателей по объему производства продукции, качеству продукции, уровню затрат различных видов ресурсов на производство продукции, срокам выполнения.

Для совершенствования системы мотивации в части предоставляемого социального пакета предлагаем начать с полного пересмотра всех предлагаемых сотрудникам благ в пользу того, чтобы сделать набор предоставляемых персоналу возможностей адресным, т. е. адаптировать для каждой категории работников. Рекомендуем также провести целенаправленную работу по созданию системы информирования работников о том, как предприятие заботится о них, в какой степени учитываются интересы тех или иных профессиональных групп или отдельных сотрудников. Иначе говоря, сформировать прозрачную и легко доступную в части получения информации внутриорганизационную систему, способствующую росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсации.

Систему нематериальной мотивации труда считаем возможным усовершенствовать путем построения эффективной корпоративной культуры, направленной на обеспечение мотивации сотрудников без каких-либо денежных выплат, а также путем создания благоприятного климата работы. Такая корпоративная культура должна быть основана на следующих составляющих: миссии предприятия (общая философия и политика), базовых

целях (стратегия предприятия), кодексе корпоративной этики (отношения внутри и вне коллектива). Миссия должна четко определить смысл существования предприятия, обеспечить направление и цели развития. Понимание миссии и долгосрочных целей будет способствовать развитию преданности коллектива, идентификации целей каждого отдельно взятого сотрудника с целями предприятия. Кодекс корпоративной этики представляет собой локальный нормативный правовой акт предприятия, регламентирующий взаимодействие сотрудников с различными группами людей. Рассматривая кодекс в системе нематериальной составляющей мотивации труда,

выделим его приоритетные задачи: профессиональное и личностное развитие сотрудников, справедливая оценка вклада каждого сотрудника, стимулирование инициативы, забота о здоровье и благополучии сотрудников и членов их семей. В документе также важно зафиксировать такие ценности предприятия, как профессионализм (предусматривает, что деятельность предприятия соответствует мировым стандартам качества), обеспечение стабильности долгосрочного развития, социальная ответственность и т. д. Таким образом, кодекс должен обеспечить социальную защищенность и высокий социальный статус персонала предприятия.

Список использованных источников

1. Александренко, М. С. Мотивация труда в системе управления предприятием и организационно-экономический механизм ее развития : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М. С. Александренко. – Минск, 2005. – 156 л.
2. Базылева, М. Н. Мотивация труда в системе отношений менеджмента : дис. ... канд. эк. наук : 08.00.01 / М. Н. Базылева. – Минск, 1996.
3. Богдашиц Е. А. Мотивация в системе функций управления персоналом : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Богдашиц. – Минск, 2002.
4. Борисенко, А. О. Совершенствование экономического механизма мотивации труда работников управления сельскохозяйственных организаций : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. О. Борисенко. – Минск, 2014. – 170 л.
5. Гамиров, Н. В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия (теоретико-методические аспекты) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. В. Гамиров. Москва, 2004.
6. Драгун, М. В. Мотивация труда в Республике Беларусь / М. В. Драгун – Saarbrücken.: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. – 54 с.
7. Микулич, А. В. Механизм мотивации труда в сельском хозяйстве в новых условиях : теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. В. Микулич. Минск, 2010. – 352 л.
8. О некоторых вопросах стимулирования реализации продукции, товаров (работ, услуг) [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 23 янв. 2009 г., № 49 : с изм и доп. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.
9. О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 10 мая 2011 г., № 181 // КонсультантПлюс. Беларусь. / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.
10. Об утверждении Рекомендаций по премированию работников коммерческих организаций по результатам финансово-хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 28 февр. 2012 г., № 29 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.
11. Об утверждении Рекомендаций по применению коллективных систем оплаты труда работников коммерческих организаций [Электронный ресурс]: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 2 мая 2012 г., № 56 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.
12. Об утверждении Рекомендаций по созданию системы материального и морального стимулирования за выпуск продукции, пользующейся спросом на внешних рынках : Постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 28 февр. 2012 г., № 30 // Консультант Плюс : Беларусь. [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.
13. Об утверждении Рекомендаций о моральном и материальном стимулировании работников за экономию и рациональное использование топливно-энергетических и материальных ресурсов [Электронный ресурс]: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь и Государственного комитета по стандартизации Респ. Беларусь, 22 февр. 2012 г., № 27/13 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.
14. Омелянюк, А. М. Адаптивная модель управления мотивацией труда : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. М. Омелянюк. Брест, 2001.
15. Опрос исследовательского центра HeadHunter Беларусь и проекта РАБОТА.TUT.BY [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://finance.tut.by/news396406.html>. – Дата доступа : 24.04.2014.

11.11.2015