

Екатерина СЫМУК

*Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий,
Могилев, Республика Беларусь
e-mail: galanova_ekaterina@bk.ru*

УДК 331.101.3

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2023-8-65-79>

Методика комплексной диагностики мотивации труда персонала организаций пищевой промышленности

Обоснована необходимость диагностики мотивации труда персонала в организациях пищевой промышленности. Обозначена главенствующая роль побуждающих внутренних мотивов, определяющих общую направленность трудового поведения работника. Рассмотрены методы и методики диагностики мотивации труда персонала. Разработана методика комплексной диагностики мотивации труда персонала в соответствии с типологической моделью, факторами и возрастными особенностями мотивации к труду. Систематизированы факторы мотивации труда персонала и усовершенствована методика определения интегрального уровня мотивации. Проанализировано влияние возрастных аспектов на трудовое поведение персонала. Выявлены доминирующие мотивационные типы сотрудников организаций пищевой промышленности.

Ключевые слова: диагностика мотивации труда, интегральный уровень мотивации, мотивационный тип, дифференцированная система мотивации, трудовое поведение персонала.

Ekaterina SYMUK

*Belarusian State University of Food and Chemical Technologies,
Mogilev, Republic of Belarus
e-mail: galanova_ekaterina@bk.ru*

Methodology of complex diagnostics of personnel labor motivation in food industry organizations

The necessity of diagnostics of motivation of personnel in organizations of the food industry is substantiated. The dominant role of motivating internal motives that determine the general orientation of the employee's labor behavior is indicated. Methods and methods of diagnostics of motivation of personnel are considered. A method of complex diagnostics of staff motivation has been developed in accordance with the typological model, factors and age characteristics of motivation to work. The factors of staff motivation are systematized and the methodology for determining the integral level of motivation is improved. The analysis of the influence of age-related aspects on the labor behavior of personnel is carried out. The dominant motivational types of employees of the organizations of the food industry are revealed.

Keywords: diagnostics of labor motivation, integral level of motivation, motivational type, differentiated motivation system, labor behavior of personnel.

Введение

Эффективность функционирования коммерческой организации во многом зависит от степени заинтересованности сотрудников в повышении результативности их труда. Одной из ключевых задач для любого предприятия является формирование действенной системы мотивации труда.

Мотивация персонала является ведущей функцией менеджмента наряду с планированием, организацией, координацией и контролем. Она в значительной мере способствует рациональной организации труда, максимальной отдаче от использования трудового потенциала и производственных ресурсов, что позволяет повысить результативность деятельности организации в целом.

Согласно Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, главной целью государственной политики рынка труда является достижение экономически эффективной занятости населения [1]. Вопросы мотивации труда и управления персоналом в организациях пищевой промышленности требуют особого рассмотрения, поскольку данная отрасль – одна из важнейших сфер народного хозяйства.

Проблема мотивации персонала широко представлена в научных трудах отечественных и зарубежных исследователей. Анализ концептуальных подходов к изучаемой тематике опирается на теоретико-методологические представления о различных аспектах мотивации, сформулированные А. О. Борисенко, В. Г. Гусаковым, А. В. Микуличем, Т. А. Тетеринец, Л. Е. Тихоновой и др. [2–6]. Вопросы о предопределяющей роли влияния базовых элементов структуры мотивации, уже сложившейся у человека до прихода в организацию, на результативность труда затронуты в работах В. И. Герчикова, П. Мартина, А. В. Реброва, Ш. Ричи и др. [7–9].

Успешность мотивационных мероприятий во многом зависит от качественной оценки системы мотивации, что требует знания и применения технологий ее диагностики. В результате исследования классических теорий мотивации труда (как содержательных, так и процессуальных) [10] было установлено, что в них недостаточно учтены индивидуальные различия персонала, а также влияние мотивационной структуры сотрудника на результативность труда. Важным условием внедрения эффективных мотивационных инструментов в организации является выявление специфических мотивационно-ценностных характеристик работника, группы либо структурного подразделения.

Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется также слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в некоторых отраслях экономики и видах деятельности.

Таким образом, назрела необходимость и сформированы все предпосылки создания комплексной модели диагностики мотивации труда с последующей разработкой дифференцированной системы мотивационных инструментов.

Материалы и методы

Теоретическая основа исследования базировалась на положениях, обоснованных отечественными и зарубежными авторами, посвященных изучению особенностей мотивации труда персонала, методов и методик ее диагностики. Материалами для исследования выступили результаты опроса персонала организаций пищевой промышленности. Методология исследования основана на системном подходе, применяемом к изучению диагностики мотивации труда персонала, с использованием общенаучных методов анализа, синтеза, сравнения, обобщения и классификации.

Основная часть

Мотивация рассматривается нами как совокупность внутренних и внешних факторов, активизирующих, стимулирующих и побуждающих работников к высокопроизводительному труду для удовлетворения их потребностей и достижения целей организации [11]. К внутренним факторам отнесем специфические мотивационно-ценностные характеристики сотрудника, включающие природные свойства личности и индивидуально-психологические особенности (темперамент, характер, способности), а также систему интересов, потребностей, мотивов. Именно внутриличностные факторы обуславливают различие мотивационных структур некоторых людей, разную степень влияния на них одинаковых стимулов (внешних факторов).

Выделяют два основных направления среди классических теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

Сторонники содержательных теорий рассматривают мотив поведения работника как движущую силу при совершении определенных действий, направленных на удовлетворение потребностей.

Согласно процессуальным теориям, мотив представляет собой процесс выбора типа поведения в зависимости от внутренних и внешних условий.

Классические теории мотивации труда предполагают, что любого сотрудника необходимо внешне мотивировать к эффективному труду. Однако современные исследователи описывают формирование новой парадигмы, предполагающей предопределяющее влияние специфических мотивационно-ценностных характеристик, уже сложившихся у работника до прихода в организацию, на трудовое поведение и результативность труда. Кроме того, исследования в мировой бизнес-практике наглядно подтверждают, что организации, имеющие наиболее высокие показатели производительности труда, не используют никаких специальных инструментов мотивации, однако уделяют пристальное внимание подбору сотрудников в соответствии с особенностями мотивационной структуры персонала [9].

Ранее большинство мотивационных систем базировались на предпосылке о том, что потенциал мотивации всех работников одинаков, а максимальные

различия между ними заключались в том, с помощью каких инструментов раскрывать этот потенциал. Современная же система мотивирования должна разрабатываться для каждого сотрудника или группы со сходными доминирующими внутриличностными качествами.

Соотношение различных мотивационно-ценностных характеристик, влияющих на трудовое поведение сотрудника, образует его мотивационную структуру. При разработке мотивационных мероприятий большое значение имеет установление типа мотивации, который рассматривается нами как преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Подготовка мотивационных мероприятий в организации должна базироваться не на повсеместном применении тех или иных инструментов мотивации (стимулов), а на дифференцированном подходе к мотивированию на основе проведения диагностики путем определения мотивационного типа и выявления побудительных внутренних мотивов-факторов, в соответствии с которыми затем разрабатывается и внешняя мотивация.

При оценке системы мотивации и диагностике мотивов персонала важен выбор методологического инструментария. Существует множество методов и методик, как общепринятых, используемых в разных областях знаний, так и специально разработанных в рамках конкретных направлений исследований системы мотивации [12]. Среди них можно выделить методику мотивационного профиля Ш. Ричи и П. Мартина, методику Миннесотского многопрофильного личностного опросника (ММРП), метод Ю. Г. Лейни, методику диагностики трудовых мотивов на основе типологической модели В. И. Герчикова и др. [7, 8, 13].

Сравнительный анализ наиболее распространенных методов и методик диагностики системы мотивации позволил выявить, что большинство из них оценивают лишь поверхностный уровень мотивационных структур – уровень потребностей, что не позволяет прогнозировать трудовое поведение персонала и воздействовать на него.

С целью решения вышеназванной проблемы нами разработана методика комплексной диагностики мотивации труда персонала, позволяющая выявить сходные доминирующие внутриличностные качества работника либо группы людей и на их основе применить инструменты мотивационного воздействия.

Комплексная диагностика базируется на методическом инструментарии Л. Г. Миляевой и типологической модели В. И. Герчикова [7, 13], но в отличие от вышеназванных методик позволяет систематизировать информацию о состоянии системы мотивации труда на предприятии в целом, всесторонне проанализировать специфические мотивационно-ценностные характеристики работника, группы либо структурного подразделения. Результаты выступают основой для построения дифференцированной системы мотивации персонала организации пищевой промышленности, адаптивной к индивидуальным либо групповым

особенностям сотрудников (в части их потребностей) и специфике деятельности предприятия.

Поскольку внутренние мотивационно-ценностные характеристики, образующие мотивационную структуру человека, изменяются с возрастом, методика комплексной диагностики включает также анализ влияния возрастных аспектов на трудовое поведение персонала и выбор мотивационных инструментов воздействия.

Методика комплексной диагностики мотивации труда персонала предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

определение интегрального уровня, индекса, а также проблемных факторов мотивации;

анализ влияния возрастных аспектов на трудовое поведение персонала;

выявление преобладающего мотивационного типа.

Первый этап предполагает *определение уровня интегрального уровня мотивации и проблемных факторов мотивации*. На основании отечественного и зарубежного опыта, результатов наших предыдущих исследований, специфики деятельности предприятий пищевой отрасли мы разработали перечень из 13 наиболее значимых факторов мотивации труда персонала организаций пищевой промышленности:

справедливое отношение к сотрудникам со стороны руководства;

значимая, полезная работа для общества;

достойный уровень заработной платы и материального поощрения;

четкая организация работы, распределение заданий, нагрузки;

престижная профессия или занимаемая должность;

хорошие условия труда;

возможность самореализации и развития;

интересная и разнообразная работа;

признание заслуг;

удовлетворенность от занятия любимым делом;

творческий характер труда;

стремление руководить другими и оказывать влияние на них;

социальные контакты и взаимоотношения, благоприятный психологический климат в коллективе.

Затем на основе разработанной анкеты проводится опрос респондентов. Оценка каждого из анализируемых факторов выполняется по трем критериям: ожидание, восприятие и значимость по 5-балльной шкале Лайкерта, где 1 балл – «полностью не согласен», 5 – «полностью согласен». Блок «ожидание» предназначен для определения мнения персонала относительно параметров, которым должна соответствовать идеальная организация. Блок «восприятие» позволяет выявить мнение сотрудников относительно их удовлетворенности в той или иной мере мотивационными факторами, присутствующими в организации. Блок «значимость» предназначен для выяснения мнения относительно важности лично для сотрудника каждого из анализируемых факторов.

Обработка анкет предполагает определение суммы балльных оценок по каждому из факторов, силы каждого фактора (удельный вес), средней балльной оценки, частного уровня мотивации по каждому из факторов (отношение балльных оценок по блоку восприятия к эталонному значению «5» по блоку ожидания), а также общего (интегрального) уровня мотивации по организации в целом или по каждому структурному подразделению. Для идентификации достигнутого уровня мотивации предлагаем применять разработанную нами шкалу, согласно которой осуществляется качественная оценка мотивации труда в организации путем сопоставления количественного выражения уровня мотивации и соответствующего критерия его качественной оценки. При количественном значении уровня мотивации менее 0,60 присваивается качественная оценка «неудовлетворительно», от 0,60 до 0,69 – «удовлетворительно», от 0,70 до 0,79 – «допустимо», от 0,80 до 0,89 – «хорошо», от 0,90 до 0,94 – «очень хорошо». Если уровень мотивации принимает значение от 0,95 до 1,00, то можно полагать, что применяемая система мотивации оценивается на «отлично».

Также данный этап предполагает исчисление по каждому из анализируемых факторов индекса мотивации, который рассчитывается как разница между средними балльными оценками по блокам восприятия и ожидания. Сопоставление индексов мотивации и средних балльных оценок значимости анализируемых факторов позволяет выявить наиболее проблемные из них.

На втором этапе диагностики *выявляются взаимосвязи между факторами мотивации и возрастом сотрудников в соответствии с теорией поколений*. По периоду рождения выделяют:

- поколение GI, или поколение Победителей (1904–1922);
- молчаливое поколение (1923–1944);
- поколение бэби-бумеров (1945–1964);
- поколение X (1965–1984);
- поколение Y, или поколение Миллениума (1985–2003);
- поколение Z (2003–2010);
- поколение Альфа (2010 – настоящее время) [14].

Различия поколений влияют на ожидания сотрудников и их систему ценностей, а также на набор мотивирующих факторов [15]. В Республике Беларусь трудоспособным считается возраст с 16 до 58 лет для женщин и с 16 до 63 лет для мужчин. Таким образом, на данный момент в трудовых отношениях могут состоять поколения бэби-бумеров, X, Y и постепенно начинает приобщаться к трудовому процессу поколение Z.

Третий этап авторской методики диагностики предполагает *выявление наиболее доминирующих базовых мотивационных типов сотрудников организации* на основе типологической модели В. И. Герчикова. Согласно вышеназванной методике, каждый работник в той или иной степени сочетает в себе следующие пять типов мотивации: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и люмпенизированный [7]. Таким образом, любого сотрудника можно

описать мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий тип мотивации полностью отсутствует) до 100 (человеку присущ лишь один мотивационный тип).

Данная методика предполагает исследование трудовых мотивов на основе анкеты, адаптированной нами с учетом специфики работы организации пищевой промышленности, состоящей из 18 вопросов закрытого типа и ключа, в котором каждый ответ относится к определенному мотивационному типу. Результатом исследования является выявление доминирующего типа мотивации. Чаще всего сочетаются как минимум два типа, но установление доминирующего из них позволит эффективнее выстроить систему мотивации.

Была продиагностирована мотивация труда более 280 работников на 3 предприятиях пищевой промышленности Республики Беларусь. Информационной базой для расчета уровня мотивации и определения мотивационных типов выступили сводные результаты диагностики, в ходе которой среди сотрудников организации было проведено анкетирование.

Опросный лист состоял из двух блоков:

анкета по выявлению мотивационных типов персонала, адаптированная нами с учетом специфики работы организации пищевой промышленности;

оценка 13 факторов-мотиваторов по критериям «ожидание», «восприятие» и «значимость» на основе шкалы Лайкерта.

В связи с трудоемкостью обработки результатов анкетирования предлагаем проводить опрос сотрудников с применением современных технологий, в частности, обрабатывать данные на основе пакета прикладных программ MS Access и MS Excel.

Апробация данной методики выполнена на предприятии пищевой промышленности Могилева. В ходе исследования было опрошено 94 сотрудника из 15 структурных подразделений, в том числе 10 руководителей, 35 специалистов и 49 рабочих (табл. 1). В структуре опрошенного персонала наибольший удельный вес занимают женщины (63 %), в том числе среди руководителей – 50 %, специалистов – 82 %, рабочих – 54 %. Наибольшее число респондентов (58 %) находятся в возрасте от 39 до 58 лет, в том числе среди руководителей – 10 %, специалистов – 37 %, рабочих – 53 %. Большинство сотрудников (26 %) имеют стаж работы от 10 до 15 лет, 22 % опрошенных – от 5 до 10 лет. По уровню образования в исследуемой организации наибольший удельный вес в общей структуре занимают работники со средним специальным образованием (55 %).

По результатам диагностики в исследуемой организации правомерно сделать вывод, что в сфере мотивации труда персонала сложилась лишь удовлетворительная ситуация, так как интегральный уровень мотивации составил 0,66. Поскольку присваиваемые баллы по блоку восприятия в большинстве случаев ниже значения блока ожидания, индекс мотивации по различным факторам

принимает отрицательные значения. Сопоставив индексы мотивации и средние балльные оценки значимости анализируемых факторов, выявим наиболее проблемные из них (рис. 1).

Т а б л и ц а 1. Критерии качественной оценки уровня мотивации труда

№	Фактор мотивации	Средние балльные оценки			Относительная значимость	Уровень мотивации	Индекс мотивации
		ожидания	восприятия	значимости			
1	Значимая, полезная работа для общества	4,49	3,85	4,31	0,078	0,77	-0,64
2	Справедливое отношение к сотрудникам со стороны руководства	4,65	3,20	4,51	0,081	0,64	-1,45
3	Достойный уровень заработной платы и материального поощрения	4,72	3,15	4,56	0,082	0,63	-1,57
4	Четкая организация работы, распределение заданий, нагрузки	4,61	3,20	4,47	0,081	0,64	-1,41
5	Престижная профессия или занимаемая должность	4,25	3,47	4,07	0,073	0,69	-0,78
6	Хорошие условия труда	4,63	3,20	4,48	0,081	0,64	-1,43
7	Возможность самореализации и развития	4,39	3,28	4,28	0,077	0,66	-1,11
8	Интересная и разнообразная работа	4,37	3,36	4,35	0,078	0,67	-1,01
9	Признание заслуг (чтобы окружающие ценили достижения и успехи на работе)	4,29	3,31	4,25	0,077	0,66	-0,98
10	Удовлетворенность от занятия любимым делом	4,52	3,40	4,41	0,079	0,68	-1,12
11	Творческий характер труда	4,19	3,16	4,09	0,074	0,63	-1,03
12	Стремление руководить другими и оказывать влияние на них	3,45	2,85	3,35	0,060	0,57	-0,60
13	Социальные контакты и взаимоотношения	4,57	3,65	4,37	0,079	0,73	-0,92
Итого		-	-	55,5	-	0,66	-

Результаты исследования показали, что наиболее проблемными факторами являются (факторы 3, 2, 6, 4):

- достойный уровень заработной платы и материального поощрения;
- справедливое отношение к сотрудникам со стороны руководства;
- хорошие условия труда;
- четкая организация работы, распределение заданий, нагрузки.

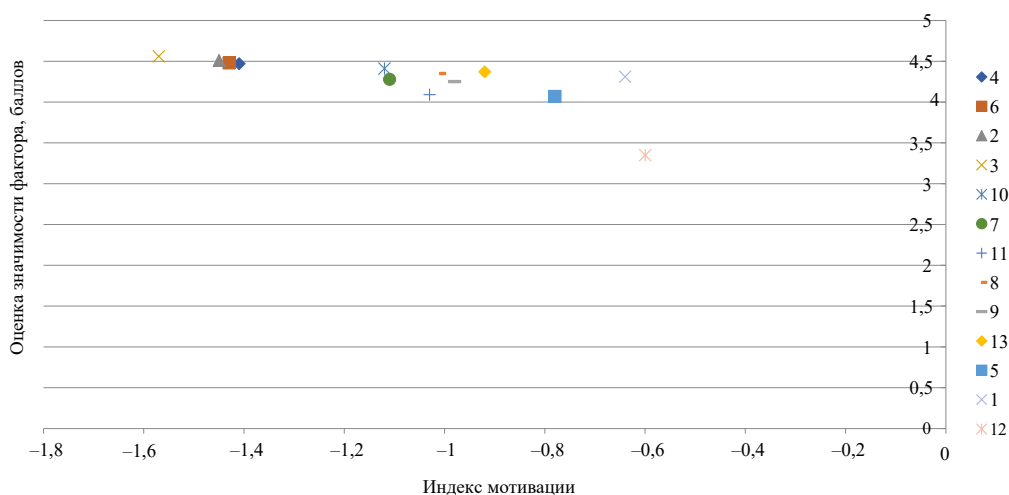


Рис. 1. Соотношение индекса мотивации и степени значимости по факторам мотивации

У данных факторов отмечен минимальный индекс мотивации при их максимальной значимости. Таким образом, в организации требуется разработка мотивационных мероприятий, направленных на повышение уровня мотивации труда персонала по всем 13 вышеперечисленным факторам.

Поскольку в исследуемой организации большинство сотрудников (58 %) находятся в возрасте от 39 до 58 лет, а 26 % – от 20 до 38 лет, анализ влияния возрастных аспектов на трудовое поведение персонала производили среди сотрудников поколений X и Y (рис. 2, 3).

Отметим, что среди работников поколений Y (20–38 лет) и X (39–58 лет) в наибольшей степени значимы такие факторы, как заработная плата (95 и 94 % соответственно), хорошие условия труда (93 и 91 %). Немаловажно для персонала обоих поколений справедливое отношение к сотрудникам со стороны руководства (93 и 88 %).

Для сотрудников поколения Y значимы социальные контакты и взаимоотношения в коллективе, интересная и разнообразная работа с четкой организацией и распределением заданий и маловажна престижность профессии. Для работников поколения X также важна четкая организация рабочего процесса, признание заслуг и удовлетворенность от занятия любимым делом, а вот творческий характер труда малозначим. Как показывают рис. 1 и 2, сотрудники анализируемых поколений не стремятся руководить другими и влиять на них.

Таким образом, приемлемыми инструментами мотивации для сотрудников поколения X будут:

- повышение заработной платы;
- выдача грамот и именных подарков;
- посещение конференций и других мероприятий в качестве представителя компании;



Рис. 2. Уровень значимости факторов мотивации труда среди сотрудников поколения Y, %

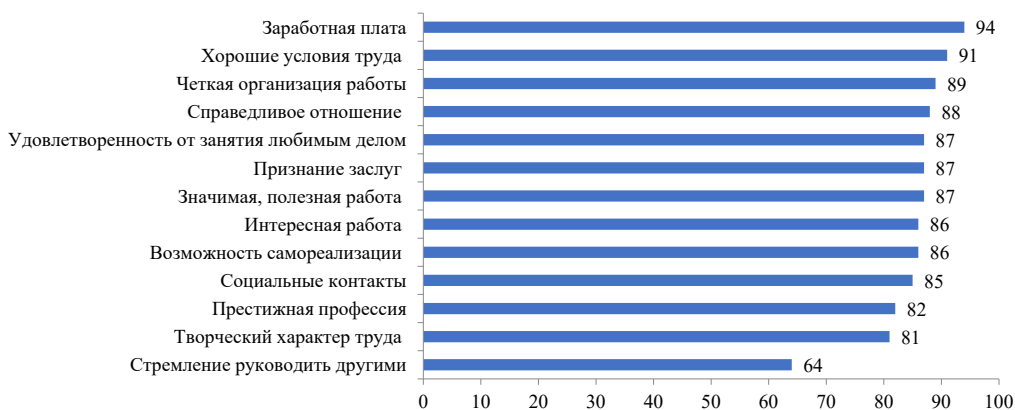


Рис. 3. Уровень значимости факторов мотивации труда среди сотрудников поколения X, %

устные благодарности в присутствии коллектива;
руководство корпоративным проектом.

Для представителей *поколения Y* эффективными инструментами мотивации могут стать:

- гибкий график работы;
- предоставление возможности выполнять работу на дому;
- возможность высказывать свое мнение руководителю;
- повышение квалификации;
- вознаграждение за достижения.

Исследование показало (табл. 2), что структура трудовых мотивов персонала выглядит следующим образом: среди всех категорий работников доминирует инструментальный мотивационный тип (29,6 % – у руководителей, 33,1 % –

специалистов и 34,8 % – рабочих). Второе место среди руководителей занимает профессиональный (26,4 %), среди специалистов и рабочих – люмпенизированный тип мотивации (24,7 и 22,3 % соответственно).

Т а б л и ц а 2. Распределение мотивационных типов персонала организации пищевой промышленности по категориям работников

Мотивационный тип	Доля преобладания мотивационного типа, %		
	руководители	специалисты	рабочие
Инструментальный	29,6	33,1	34,8
Профессиональный	26,4	16,6	20,0
Патриотический	17,0	14,9	11,4
Хозяйский	7,7	10,6	11,5
Люмпенизированный	19,3	24,7	22,3

Исследовав распределение мотивационных типов сотрудников анализируемой организации по структурным подразделениям (табл. 3), можно сделать вывод, что в большинстве подразделений (12 из 15) в мотивационном профиле преобладает инструментальный тип работников (от 26,7 до 45,9 %). В бухгалтерии доминирует персонал с люмпенизированным мотивационным типом (33,0 %). Лишь в секторе маркетинга и внешнеэкономической деятельности, а также в производственной лаборатории наблюдается преобладание профессионального типа (25,2 и 29,4 % соответственно), т. е. сотрудники данного подразделения стремятся к самореализации и самовыражению, работая в то же время на благо своей организации.

Т а б л и ц а 3. Распределение мотивационных типов работников организации пищевой промышленности по структурным подразделениям

Структурное подразделение	Доля преобладания мотивационного типа, %				
	инструментальный	профессиональный	патриотический	хозяйский	люмпенизированный
Бухгалтерия	28,9	16,0	14,0	8,2	33,0
Сектор маркетинга и внешнеэкономической деятельности	21,7	25,2	17,5	15,9	19,7
Управление продаж	40,3	16,9	15,5	10,5	16,8
Отдел экономики и планирования	28,4	17,6	20,3	12,2	21,5
Отдел кадровой и правовой работы	31,5	16,1	17,2	9,0	26,1
Цех основного производства	35,1	20,4	9,4	10,8	24,3
Отдел материально-технического снабжения	33,1	20,1	15,8	9,8	21,1
Административно-хозяйственный и ремонтно-строительный участки	45,9	15,2	4,6	9,2	29,9
Производственная лаборатория	27,9	29,4	12,7	11,5	18,3

Структурное подразделение	Доля преобладания мотивационного типа, %				
	инструментальный	профессиональный	патриотический	хозяйский	люмпенизированный
Ремонтно-механический участок	30,9	23,7	19,2	8,7	17,5
Административно-управленческий сектор	26,7	20,8	22,1	9,9	20,4
Энергетический участок	41,7	21,2	6,7	7,6	22,7
Склад готовой продукции	39,9	14,9	10,4	11,9	22,8
Компрессорный участок	30,0	17,0	15,0	16,5	20,4
Контрольно-пропускной пункт	31,6	21,0	15,7	10,5	21,1

Поскольку среди всех категорий работников исследуемой организации лидирующие позиции занимает инструментальный мотивационный тип, система мотивации должна базироваться на денежных формах, которые включают стабильную заработную плату, премии и надбавки за различные достижения, а также за работу, выполненную сверх должностных обязанностей, или за неблагоприятные условия труда.

При разработке системы оплаты труда необходимо создавать привлекательные для персонала и экономически оправданные с точки зрения нанимателя условия оплаты.

В результате анализа было выявлено, что в 9 из 15 структурных подразделений второе место занимает люмпенизированный тип (от 20,4 до 29,9 %), что является негативной тенденцией. Мировая практика показывает, что предельное значение этого показателя составляет 12 %. Если среди рабочих допустимо (в связи со спецификой труда) такое количество сотрудников с данным типом, то среди специалистов, и тем более руководителей, данный процент должен быть минимальным, так как от их нацеленности на результат, желая плодотворно работать и развиваться, получая за это достойную оплату труда, зависит деятельность организации в целом. Присутствие во всех структурных подразделениях такого типа сотрудников без мотивации к продуктивной и качественной работе создает угрозу для эффективного функционирования предприятия. Для работников с данным типом мотивации административный стиль управления может быть эффективным и оправданным. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, страх потери работы, получения штрафов. Однако за четкое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции могут применяться и меры поощрения (объявление благодарности, премия, награждение ценным подарком).

Среди руководителей значительное место занимает профессиональный мотивационный тип (26,4 %). Для этих сотрудников не так важны деньги, как сама работа. Система мотивации должна предполагать создание благоприятных условий работы (автономия, право самоконтроля, стимулирование свободным временем, гибким графиком и др.). Для руководителей с данным типом мотивации

немаловажны такие формы мотивации, как денежная, моральная, привлечение к совладению и участие в управлении.

Отметим, что хозяйский тип, который должен быть присущ руководителям, в данной организации составляет лишь 7,7 %, что является также негативной тенденцией.

Патриотический тип персонала преобладает лишь среди административно-управленческого персонала (22,1 %). Такие работники преданы своей организации и ценят результативность общего дела, в котором участвуют. Для их стимулирования необходимо сочетать различные подходы мотивации: денежные поощрения, профессионально-квалификационное развитие, карьерный рост и др.

Таким образом, желательными мотивационными типами для исследуемой организации пищевой промышленности являются профессиональный, патриотический и хозяйский, менее желательным – инструментальный (так как работник данного типа не привязывается к компании, уходит туда, где предложат больший размер оплаты труда) и совсем нежелательным – люмпенизированный.

Установлено, что в анализируемой организации мотивация персонала осуществляется лишь на удовлетворительном уровне, наиболее проблемными факторами являются:

- достойный уровень заработной платы и материального поощрения;
- справедливое отношение к сотрудникам со стороны руководства;
- хорошие условия труда;
- четкая организация работы, распределение заданий, нагрузки.

В результате исследования были выделены отличительные особенности в приоритетности факторов мотивации для сотрудников различных поколений. Распределение мотивационных типов персонала по категориям работников и структурным подразделениям позволило выявить преобладающие типы в мотивационной структуре персонала. Результаты исследования служат основой разработки дифференцированной системы инструментов мотивационного воздействия.

Заключение

Методика комплексной диагностики мотивации труда позволяет определить уровень мотивации, проблемные факторы, преобладающий мотивационный тип и возрастные особенности персонала. Полученные данные помогут скорректировать существующую систему мотивации и позволят определить направления совершенствования мотивационной политики организации с учетом выявленных особенностей. Это приведет к повышению эффективности работы сотрудников исследуемого подразделения и организации в целом.

На основе результатов рекомендуется создать мотивационный профиль структурного подразделения (сотрудника) и подготовить мотивационный пакет, представляющий собой сочетание материальных и нематериальных инструментов

мотивации. Необходимо отметить, что наибольший экономический эффект принесет разработка индивидуального мотивационного пакета, что требует больше материальных и временных затрат.

Практическая значимость исследования заключается в разработке комплексной методики диагностики мотивации, результаты которой служат основой для построения дифференцированной системы мотивации персонала организации пищевой промышленности, адаптивной к индивидуальным либо групповым особенностям сотрудников (в части их потребностей) и специфике деятельности предприятия.

Диагностика системы мотивации, основанная на комплексном подходе, позволяет своевременно выявить проблемы, предоставляет информацию для определения направлений совершенствования системы мотивации, создания действенного механизма и применения инструментов мотивации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] / М-во экономики Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf>. – Дата доступа: 07.05.2023.
2. Борисенко, А. О. Мотивация труда управленческого персонала в сельскохозяйственных организациях: теоретические и практические аспекты / А. О. Борисенко; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – 185 с.
3. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования. Ч. 3. Мотивация труда и закрепление кадров, производительность труда / В. Г. Гусаков // Вес. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2020. – Т. 58, № 3. – С. 263–267.
4. Микулич, А. В. Механизм мотивации труда в сельском хозяйстве в новых условиях: теория, методология, практика / А. В. Микулич. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2011. – 274 с.
5. Тетеринец, Т. Мотивация как инструмент рурализации человеческого капитала / Т. Тетеринец // Аграр. экономика. – 2023. – № 3. – С. 83–96.
6. Тихонова, Л. Е. Основные направления мотивационного стимулирования персонала на белорусских предприятиях / Л. Е. Тихонова, В. В. Федотова // Вестн. Полоц. гос. ун-та. – 2022. – № 6. – С. 54–60.
7. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 2) / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 3. – С. 2–6.
8. Ричи, Ш. Управление мотивацией: пер. с англ. / Ш. Ричи, П. Мартин; под ред. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
9. Ребров, А. В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий / А. В. Ребров // Социол. исслед. – 2008. – № 5. – С. 74–84.
10. Сымук, Е. П. Теории мотивации труда: подходы, классификация и особенности / Е. П. Сымук // Проблемы экономики. – 2015. – № 2. – С. 242–250.
11. Галанова, Е. П. Теоретические основы мотивации труда / Е. П. Галанова // Trends of modern science: Materials of the XI International scientific and practical conference. – Vol. 3. Economic science. – Sheffield: Science and education LTD, 2015. – P. 29–30.

12. Морозова, Н. Н. Современные методы оценки эффективности системы мотивации работников / Н. Н. Морозова, А. А. Трипузова // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2019. – Вып. 21. – С. 230–264.

13. Миляева, Л. Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография / Л. Г. Миляева. – Ногинск: Аналитика Родис, 2017. – 180 с.

14. Сымук, Е. П. Мотивация труда в аспекте теории поколений / Е. П. Сымук // Техника и технология пищевых производств: материалы XIII Междунар. науч.-техн. конф., Могилев, 23–24 апр. 2020 г. – Могилев: МГУП, 2020. – С. 258–259.

15. Депутатова, Л. Н. Мотивация персонала в контексте теории поколений / Л. Н. Депутатова, К. А. Шишкина // Вестн. Перм. нац. исслед. политехн. ун-та. Соц.-экон. науки. – 2019. – № 2. – С. 178–191.

Поступила в редакцию 19.06.2023

Сведения об авторе

Сымук Екатерина Павловна – аспирант,
магистр экономических наук

Information about the author

Symuk Ekaterina Pavlovna – Postgraduate
Student, Master of Economic Sciences