

УДК 331.101.31

МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Вдовина О.А.

К.п.н., доцент,

*Пензенского государственного университета архитектуры и строительства,
Пенза, Россия*

Аннотация:

В современных условиях высокой мобильности рабочей силы в целях поддержания стабильности кадрового состава организаций и необходимости снижения затрат на персонал для работодателей становится актуальным вопрос не столько мотивации и стимулирования работников, сколько эффективности используемых методов воздействия на их мотивационную сферу. В статье рассмотрены теоретические основания для разработки в организациях системы мотивации персонала, которая учитывала бы актуальные потребности большинства работников и приоритетные мотивы их поведения, а также предложены практические подходы к анализу и оценке ее действенности. Рекомендуемая автором методика изучения элементов управления персоналом обеспечивает выявление неэффективных способов повышения трудовой активности сотрудников, их удовлетворенности работой в организации и позволяет оптимизировать систему мотивации.

Ключевые слова: мотив, мотивация, методы изучения мотивации.

METHODS OF STUDYING THE MOTIVATION SYSTEM OF THE ORGANIZATION

Vdovina O.A.

Ph.D., associate professor,

*Penza State University of Architecture and Construction,
Penza, Russia*

Abstract: In modern conditions of high mobility of the labor force in order to maintain the stability of the personnel composition of organizations and the need to reduce personnel costs for employers, the question becomes urgent not so much motivation and stimulation of employees as the effectiveness of the methods used to influence their motivational sphere. The article considers the theoretical basis for the development in organizations of the personnel motivation system, which would take into account the actual needs of the majority of employees and priority motives of their behavior, as well as offers practical approaches to the analysis and evaluation of its effectiveness. The method of studying the elements of personnel management recommended by the author provides identification of inefficient ways to increase the labor activity of employees, their satisfaction with work in the organization and allows to optimize the motivation system.

Key words: motive, motivation, methods for studying motivation.

Ключевым элементом роста производительности труда, а значит, повышения эффективности деятельности предприятий являются человеческие ресурсы. Соответствие персонала изменяющимся требованиям внешней и внутренней среды организации: систематическое обновление знаний и их продвижение на качественно новый уровень, профессиональные навыки, коммуникативная культура, творческая активность, использование новейших технологий становится основой успеха предприятия на рынке. В этой связи не теряют своей актуальности исследования эффективности способов воздействия на персонал компаний как действенного средства управленческой деятельности. Практика показывает, устойчивому росту производительности труда персонала, снижению текучести кадров, улучшению социально-психологического климата способствуют оптимальная система и комплекс методов мотивации. Развитие методов стимулирования сотрудников организации, в том числе нематериального, позволяющее реализовывать процесс управления персоналом на предприятии с

наилучшими результатами, выступает одной из приоритетных целей развития организации.

За счет построения действенной системы стимулирования труда, ориентированной на цели организации, можно значительно увеличить производительность, и, в конечном счете, прибыль компании. Специалисты отмечают, что рост производительности труда на предприятии обусловлен в том числе заинтересованностью сотрудников наиболее эффективно выполнять трудовые функции. Указанный фактор напрямую зависит от удовлетворенности работников условиями и оплатой труда, кадровой политики, взаимоотношений с коллегами и руководителями. [1]

Мотивация и стимулирование как управленческий процесс определяет направление и формы деятельности персонала, задает ее цели и ориентирует на их достижение. Мотивация влияет на трудовую активность сотрудников, при этом ее эффективность зависит от множества факторов, основной из которых – индивидуальность воздействия. Реакция работников на применяемые методы мотивации может серьезно различаться, так как приоритетные мотивы деятельности у разных групп персонала и отдельных сотрудников зачастую не совпадают.

Сложность мотивационного воздействия заключается в том, что один и тот же стимул может по-разному восприниматься различными категориями работников в зависимости от их социального статуса, возраста, должности, ценностных ориентиров.

Распространенное мнение о приоритетности материальной мотивации зачастую вводит в заблуждение некоторых руководителей. Концепция человеческих отношений утверждает значимость нематериальных потребностей персонала: стремление быть полезными и ценными, желание получать признание со стороны руководства и коллег. В связи с этим работника стимулирует не столько размер зарплаты и других материальных выплат, сколько признание и доверие руководства. [2]

Удовлетворение социальных потребностей в процессе побуждения к трудовой деятельности становится более значимым, чем материальное вознаграждение. Конечно, умалять значение материального стимулирования некорректно, но при определении системы оплаты труда на первый план выходит «справедливость вознаграждения», основанная на оценке результатов труда, на признании высоких достижений. Цель мотивационного воздействия в теории человеческих отношений заключается в повышении удовлетворенности работой, формировании приверженности компании, росте инициативности персонала и групповой сплоченности.

Как следует из обзора способов мотивационного воздействия на трудовую деятельность персонала, на предприятии необходимо формировать такую систему мотивации, которая обеспечивала бы наиболее полное удовлетворение всех потребностей человека. Этому способствует не только материально-денежное вознаграждение, но и привлечение сотрудников к выработке целей организации, к принятию управленческих решений, развитие организационных коммуникаций.

Система мотивации в компании должна способствовать успешной реализации управленческих решений среди менеджеров, находящихся в условиях проведения организационных изменений, направленных на развитие бизнеса и совершенствование менеджмента.

В процессе управленческой деятельности система мотивации и стимулирования, как правило, выражается в следующих элементах поведения менеджера: информирование; открытость сознания менеджера для мнений, оценок и предложений подчиненных; предоставление персоналу возможности контроля над своим поведением и процессом принятия управленческих решений. Данные элементы вполне поддаются измерению и могут быть основой для принятия рационального решения. Степень мотивации также зависит от личностных особенностей менеджеров и подчиненных. Так, индивидуальные стимулы мотивации зависят от таких личностных характеристик, как репутация и

имидж, открытость и последовательность поведения, уверенность в себе, проявление мотивации к сотрудничеству.

Эффективная система мотивации персонала должна учитывать актуальные потребности большинства работников и приоритетные мотивы их поведения. Для того чтобы разработать такую систему, необходимо систематически изучать мотивацию работников.

Разработка и развитие системы стимулирования персонала предприятия требует ее периодической оценки с целью установления ее эффективности, выявления действенных методов воздействия на мотивационную сферу.

Методика анализа системы мотивации, которая будет использоваться на предприятии, должна обеспечивать возможность получать ответы на такие вопросы, как: степень удовлетворенности работой и рабочим местом в организации, эффективность методов и приемов мотивации и стимулирования, влияние используемых способов мотивации на результаты труда персонала.

Теоретической основой исследования становятся разработки по проблеме мотивации трудовой деятельности, обоснованные и представленные в современной литературе. Для сбора аналитических данных могут быть использованы следующие методы: опрос сотрудников предприятия; анкетирование сотрудников; наблюдение за управленческими процессами на предприятии.

Исследование системы мотивации проводится с целью определения того, в какой мере способы мотивационного воздействия способствуют эффективности деятельности предприятия.

Особенностью изучения практики и уровня мотивации является то, что это явление не поддается непосредственному измерению и может быть охарактеризовано лишь по оценкам и мнениям опрашиваемых.

Задачи исследования существующей системы мотивации в организации:

- анализ результатов и эффективности труда персонала;
- анализ удовлетворенности трудом персонала. [3]

Для решения этих задач применяются следующие основные методы исследования системы мотивации: анализ проблем организации; анализ документов; анализ внешних факторов и их влияния на процессы в организации и мотивационную сферу персонала; социологический опрос; наблюдение.

Цель социологического опроса – это исследование отношения сотрудников к применяемым формам и методам стимулирования, существующим стилям управления, сложившимся отношениям, которое проводится либо в письменном виде (анкетирование), либо в устной форме (интервью) по определенным заранее темам и по соответствующим этим темам вопросам.

Изучение мотивации персонала проводится в несколько этапов.

На первом этапе проводится изучение научно-методической литературы и сбор фактов. Прежде чем теория может стать основой для принятия решений, необходимо собрать данные, касающиеся проблемы.

Второй этап – непосредственно изучение системы мотивации персонала организации.

Третий этап (заключительный) включает обоснование заключительных выводов и практических рекомендаций, внедрение полученных результатов в практику.

Сбор информации начинается с подготовки анкеты для обследования. При ее составлении необходимо разработать основания классификации персонала на обследуемые группы (подразделения, возрастные группы, профессиональные группы и т.п.), так как система стимулирования может создаваться индивидуально для каждой группы. За подготовкой анкеты следует проведение опроса. Вопросник по изучению системы мотивации может содержать следующие блоки:

- личные данные сотрудника;
- отношение работника к своей работе;
- отношения работника к оплате труда;

- обеспечение психологического комфорта;
- приоритетные мотивы трудовой деятельности.

В первом блоке данного анкетирования рассматриваются личные данные сотрудника. Это позволяет определить целевую аудиторию и помогает выделить группы респондентов по социальным, возрастным и профессиональным признакам.

Неудовлетворенность трудом может проявляться в низких результатах труда. Второй блок рассматривает отношение сотрудника к своей работе и позволяет оценить условия, в которых он работает. В дальнейшем это помогает выбрать методы мотивации, которые обеспечивали бы гарантии стабильности и сохранения рабочего места, возможностей и перспектив профессиональной деятельности для настоящего и будущего работника.

Третий блок затрагивает проблемы оплаты труда и справедливости вознаграждения. Вопросы данной категории направлены на выявление индивидуальной оценки сотрудником размера его зарплаты, соотнесения ее не только с уровнем притязаний работника, но и с требуемыми и вложенными трудовыми усилиями. При этом размер своего заработка сотрудник может сопоставить с зарплатой других сотрудников, с размером зарплаты в других организациях. Констатировать удовлетворенность заработной платой можно в том случае, если она обеспечивает приобретение необходимых работнику благ и если материальное вознаграждение воспринимается им как справедливое.

Вопросы, оценивающие социальный климат и психологический комфорт, включаются в четвёртый блок. Психологический комфорт зависит от того, как сотрудник оценивает качество межличностных связей, свой статус в компании, содержание выполняемой им работы, возможности профессионального развития и роста, а также отношение к организации в целом.

Психологические составляющие мотивации персонала рассматриваются в пятом блоке анкеты. Анализ приоритетных мотивов трудовой деятельности работника позволяет определить направленность его личности, его способности

желаниями. Цель изучения вопросов данного блока – выработка мотивационной политики организации.

Помимо предлагаемой анкеты, исследование может проводиться с помощью двух методик:

- опросник «Определение иерархии потребностей по А. Маслоу»;
- мотивационный тест по модели Д. Мак-Клелланда.

Использование этих методик позволяет определить основные потребности работников и на этой основе разрабатывать рекомендации по выбору форм и методов мотивации.

Выбранная методика изучения элементов управления персоналом должна обеспечивать выявление проблем в выборе методов мотивации сотрудников компании, определение основных направлений развития методов трудовой мотивации работников исследуемой организации.

Изучение приоритетных мотивов трудовой деятельности проводится также путем предоставления опрашиваемым сотрудникам возможности проранжировать перечень мотивов, которые способствуют хорошему выполнению работы. Этот перечень может включать следующие позиции:

- высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
- здоровый рабочий климат;
- надежное рабочее место;
- спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей;
- признание;
- престиж, удовольствие, удовлетворение;
- возможности для карьеры;
- самостоятельность;
- возможность самореализации как личности;
- хорошие санитарно-гигиенические условия.

Из представленных вариантов респонденту необходимо самостоятельно выбрать десять, которые являются наиболее важными. Затем каждый участник определяет значение в баллах по каждому из мотивов (максимальное значение мотива 10 баллов). Эти данные по каждому из мотивов суммируются. Обработка данных позволяет проранжировать выбранные 10 мотивов, определить их приоритетность.

Ранжирование мотивов трудовой деятельности и выбор в соответствии с ними действенных методов мотивации лучше проводить для разных групп персонала: по возрасту, полу, уровню образования, категории должностей и пр.

Таким образом, своевременный и качественный анализ системы мотивации труда персонала предприятия, периодический анализ удовлетворенности трудом персонала предприятия позволяет контролировать ситуацию, помогает выявить «слабые звенья» в кадровом менеджменте, исключить недейственные и ввести дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие персонал факторы труда.

Библиографический список:

1. Вдовина О.А. Факторы формирования имиджа организации на рынке труда // Друкеровский вестник. – 2018. – №2. – С. 140-148.
2. Миронов Г.Э. Современное состояние и пути совершенствования мотивационной политики российских предприятий // Уровень жизни населения регионов России. -2011. -№ 4. - С.128-133.
3. Эсаулова И. Для чего нужны стимулы? Анализ действующей системы мотивации персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - №1.

Оригинальность 75%