Садыкова Ф.У.

Анализ системы мотивации персонала

Российский Государственный Социальный Университет

doi: 10.18411/sr-10-04-2019-10

idsp: sciencerussia-10-04-2019-10

Аннотация

В статье рассматривается содержание и сущность понятий «мотивация» и «стимулирование» труда, подчеркивается их тесная взаимосвязь. В то же время автор проводит разграничение этих понятий и раскрывает их принципиальные различия.

Ключевые слова: система мотивации персонала, стимул, мотив, показатели оценки.

Abstract

The article discusses the content and essence of the concepts of "motivation" and "stimulation" of labor, emphasizes their close relationship. At the same time, the author draws a distinction between these concepts and reveals their fundamental differences.

Key words: staff motivation system, incentive, motive, assessment indicators.

Система управления персоналом в компании играет ключевую роль в развитии бизнеса. Это гибкая, динамичная область, которая должна постоянно корректироваться, изменяться, выстраиваться в соответствии с целями, этапом развития компании, ситуацией на внешнем рынке и многими другими факторами. Система мотивации персонала – ключевая, связанная со всеми другими аспектами управления область, которая заслуживает самого пристального внимания руководителя. Управление персоналом – это сфера, в которой заведомо заложен ряд принципиальных противоречий между целями бизнеса, целями собственников бизнеса, руководителей и персонала. Именно мотивационный фон компании отражает, насколько ярко проявляются эти противоречия в данный период. Регулярная диагностика мотивационного фона позволяет руководителю «держать руку на пульсе» и своевременно предпринимать необходимые шаги для коррекции системы мотивации, а значит, для повышения эффективности работы персонала. [4, с. 269]

Разработка эффективных решений в области мотивации трудовой деятельности невозможна без проведения детального анализа. Определение целей и задач, учитывающих специфику конкретной организации (область деятельности, состояние персонала, его профессиональная специализация), а также выбор методов исследования, применение которых обеспечит получение требуемой информации, позволяет сформировать необходимую базу для анализа системы мотивации.

Цели, задачи и методы исследования

Исследование системы мотивации проводится с целью определения того, в какой мере мотивационная деятельность способствует эффективности предприятия.

Задачи исследования существующей системы мотивации:

- анализ результатов и эффективности труда персонала;
- анализ удовлетворенности трудом персонала;
- анализ мотивационной деятельности предприятия.

Для решения этих задач применяются следующие основные методы исследования системы мотивации:

- анализ проблем организации;
- анализ документов;
- анализ внешних факторов;
- социологический опрос;

— наблюдение.

Анализ проблем организации состоит, во-первых, в сборе информации о планах предприятия и текущей производительности труда, движении персонала, а во-вторых, в оценке влияния этих показателей на общеорганизационные результаты. На наличие организационных проблем в области мотивации всегда указывают:

- уровень текучести, если его показатели в течение достаточного длительного периода (не менее полугода) превышают 7 - 10%;
- понижающаяся в течение указанного периода динамика производительности труда, если эта тенденция не связана с сезонным характером деятельности организации.

Кроме того, если планы предприятия связаны с изменениями внутри самой организации, то это напрямую указывает на необходимость совершенствования системы мотивации. [2, с. 114]

Анализ внешних факторов проводится для того, чтобы вовремя выявить условия внешнего окружения (рынок труда, предприятия-конкуренты, трудовое законодательство), создающие как благоприятные условия для реализации той или иной политики мотивации, так и осложняющие ее проведение.

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.

Наблюдение состоит в изучении реакции сотрудников на происходящие события, в том числе на применение или введение тех или иных стимулов. Сбор проблем, с которыми сотрудники сталкиваются в своей работе, позволяет конкретизировать направления исследования. Например, недовольство работников невниманием руководителя к их предложениям может указывать на наличие активных мотивов достижений, реализация которых сдерживается существующим стилем руководства. [1, с. 77]

Основные подходы к оценке мотивации персонала

Мотивация - явление чрезвычайно сложное для исследований, поскольку она проявляется в действиях и поступках людей, не всегда отражающих истинные побудительные причины поведения.

Дело осложняется тем, что мотивацию работника невозможно измерить. Мотивы человека проявляются в его поведении, поэтому при исследовании мотивации прибегают к методам, позволяющим оценить последствия тех или иных действий, выраженные в результатах трудовой деятельности (анализ организационных проблем, анализ документов), уяснить характер отношения работника к тем или иным процессам, происходящим в организации (наблюдение, социологический опрос), а также определить силу и направленность его поведения, являющиеся следствием действия как внутренних, так и внешних мотиваторов. . [3, с. 156]

Существует несколько подходов к измерению и оценке мотивации:

- по результатам деятельности работников;
- по их поведению;
- путем выявления косвенных показателей, характеризующих состояние мотивации персонала.

Оценка по результатам. Результат деятельности работника есть производное от двух составляющих:

- личностная: способности, профессиональная подготовленность, отношение к труду вообще, отношение к организации;
- организационная: ясность и достижимость цели деятельности предприятия и работника, обеспечение трудового процесса (материалы,

инструменты, технология, оборудование), организация работы (руководство, режимы работы, требования к результату).

Оценка мотивации по результатам предполагает выделение связи между этими составляющими и определение степени влияния каждой из них на деятельность работника. Такая оценка проводится путем сравнения плановых и фактических результатов работы. Если достигнутые результаты оказываются ниже запланированных, необходимо учитывать факторы, усложнившие выполнение работы (например, сотрудник не был вовремя обучен). Методами получения информации, используемой для оценки мотивации по результатам, выступают анализ организационных проблем, а также анализ документов, дающих сведения о причинах отклонений. [5, с. 103]

Основным методом получения информации о деятельности сотрудника является наблюдение, в некоторых случаях могут быть применены методы психодиагностического исследования, а также социологические опросы. Характеристика поведения может быть получена путем опроса руководителя или непосредственного окружения сотрудника ("360°") по определенным критериям, описывающим те или иные его действия.

Оценка по косвенным показателям. Сила мотивации может быть выявлена через косвенные показатели. Так, одной из составляющих мотивации является удовлетворенность трудом, проявляющаяся в том, что сотрудники стремятся продолжать работу в данной организации. Поэтому основным косвенным показателем мотивации является уровень текучести персонала, интерпретация которого всегда является однозначной: чем выше уровень текучести, тем ниже удовлетворенность сотрудников, и наоборот, чем ниже текучесть, тем выше удовлетворенность. Не менее значительную роль в оценке мотивации играет уровень абсентеизма, поскольку, например, при низком уровне текучести может наблюдаться высокий уровень абсентеизма, что указывает на наличие организационных проблем: высокий уровень заболеваемости свидетельствует о низком уровне профилактики, а значительное число отгулов - о несовершенстве в организации трудовых процессов и режимов работы. Методами получения информации о текучести и абсентеизме являются анализ организационных проблем и анализ документов, содержащих необходимые данные. [4, с. 49]

Вместе с тем низкие текучесть персонала и уровень абсентеизма не всегда свидетельствуют о благополучии в системе мотивации - такая ситуация может сопровождаться слабой активностью работников, отказом от ответственности, стремлением выполнять свои обязанности в пределах минимально допустимых норм.

Анализ мотивационной деятельности организации

Исследование мотивационной деятельности организации основано на анализе основных элементов системы мотивации, к которым относятся:

- совокупность требований к результатам труда и поведению сотрудников;
- совокупность применяемых на предприятии форм и способов экономического и неэкономического воздействия на персонал.

Для проведения такого анализа необходимо осуществить ряд действий:

1. Выделить в структуре организации подразделения, деятельность которых дифференцируется по степени участия в производственной деятельности:

- основное производство (непосредственное создание конечного продукта, услуги);
- вспомогательные и обслуживающие подразделения (обслуживание оборудования, ремонт);
- отделы и службы управления (финансы, технологии, снабжение, сбыт).

2. Провести анализ документов (кадровая политика, формы и системы оплаты труда различных категорий персонала, положения или приказы о применении

неэкономического стимулирования, положения об оценке персонала, аттестации, обучении) и дать характеристику используемых на предприятии форм, инструментов и методов мотивации.

3. Показать связь между применяемыми управленческими инструментами, методами мотивации и результатами труда персонала.

Результатом такого анализа является вывод о соответствии содержания мотивационной деятельности задачам предприятия.

Заключение

В самом общем смысле на низкую удовлетворенность трудом указывает текучесть персонала, превышающая экспертную норму. Однако не следует ограничиваться оценкой только этого показателя, поскольку покидает организацию только часть работников, а другие продолжают работать в течение достаточно продолжительного времени, даже испытывая определенные негативные чувства по отношению к своей деятельности и компании в целом. Например, при низком уровне текучести может наблюдаться снижение активности и энтузиазма сотрудников, очевидно, что причины этого явления могут быть выяснены только путем анализа всей совокупности факторов мотивации в организации и их структуры, являющейся уникальной для каждого предприятия.

1. www.hr-portal.ru
2. Доскреова Л.С. Управление персоналом. - М.: Эксмо, 2013.
3. Егорешин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. - 2-е изд. 2014
4. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. - М.: Форум, Инфра-М, 2009
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб: Гамма, 2013
6. Масликов В.А. Ценностный аспект в управлении В сборнике: Социология и общество: социальное неравенство и социальная справедливость. Материалы V Всероссийского социологического конгресса. Российское общество социологов. 2016. С. 1226-1232.
7. Масликов В.А., Худойназарова Н.Н. Факторы выбора модели мотивации в организации. В сборнике: Сборник трудов кафедры менеджмента и административного управления Кафедра менеджмента и административного управления РГСУ. Москва, 2017. С. 260-268.
8. Масликов В.А., Сальникова Е.С. Практическое применение методики В.И. Герчикова в процессе разработки системы мотивации персонала В сборнике: Сборник трудов кафедры менеджмента и административного управления Москва, 2018. С. 110-123.