

## ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ КОЛЛЕКТИВА ОТДЕЛА КАДРОВ ФГУП «ДВ БАСУ»

Т.В. Павлова, V курс, Институт сервиса, моды и дизайна  
О.В. Моисеенко – научный руководитель, ст. преподаватель кафедры СМ  
*ФГБОУ ВПО Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*

Цель работы: Выбор элементов мотивационной среды на основе анализа мотивационного профиля и ценностной ориентации сотрудников.

С точки зрения управления, мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к результативной деятельности для эффективного достижения целей организации. На стратегическом уровне можно выделить три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации. В этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде.

Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации. В данном типе кадровой политики предполагается ведущий акцент, связанный с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п.

Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики. Этот подход можно считать наиболее оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов.

Сложность мотивации заключается в том, что характеры людей - это соединение самых различных черт и что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей и целей, которые приводят к удовлетворению потребностей индивидов, а также типов поведения при достижении этих целей.

Рабочий контекст - еще один определяющий мотивацию фактор. Важно уметь обеспечить эффективное формирование объектов управления персоналом на основе знания мотивационных профилей как отдельных индивидов и групп, так и трудовых коллективов в целом.

Для определения преобладающей мотивации сотрудников отдела кадров ФГУП «ДВ БАСУ» использован тест Ю.К. Балашова и А.Г. Коваль «Определение типа трудовой мотивации работника», который позволил выявить важные мотивационные факторы для сотрудников (таблица 1).

Ю.К. Балашов и А.Г. Коваль выделяют несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается "чистым" мотивационным типом).

Различают следующие "чистые" типы мотивации:

- А) избегательный класс - люмпенизированный
- Б) достижительный класс - инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов. При этом наиболее важными являются те профили, доля которых является преобладающей.

Таблица 1- Типы трудовой мотивации сотрудников отдела кадров ФГУП «ДВ БАСУ»

Сотрудники	Доля мотивационного профиля					Преимущественный профиль
	ИН	ПР	ХО	ПА	ЛЮ	
Заместитель исполнительного директора по персоналу	30	30	20	10	10	ИН и ПР
Начальник отдела кадров	30	50	10	5	5	ПР и ИН
Ведущий специалист по кадровой работе с персоналом	10	35	5	10	40	ЛЮ и ПР
Специалист по оформлению пенсий и воинскому учету кадров	15	30	5	10	40	ПР и ЛЮ
Специалист по кадровой работе с персоналом	10	30	10	10	40	ЛЮ и ПР
Ведущий специалист по подготовке и повышению квалификации	50	30	5	5	10	ИН и ПР
Специалист по подготовке и повышению квалификации	20	20	0	20	40	ЛЮ
Средне групповой показатель	23,6	32,1	7,9	10	26,4	

На основании обработки данных можно построить мотивационный профиль каждого сотрудника в отдельности, всего коллектива в целом (рис.1) и определить распределение преимущественных мотивационных профилей в коллективе (рис.2) .



Рисунок1–Средне групповое значение мотивационного профиля сотрудников

Как видно из представленных данных в мотивационном профиле сотрудников преобладают типы мотивационного профиля – инструментальный, профессиональный и люмпенизированный. Это говорит о том, что для части сотрудников наиболее важна оплата труда, для другой части коллектива – важен сам труд, задачи и окружающая их социально-психологическая и физическая обстановка.

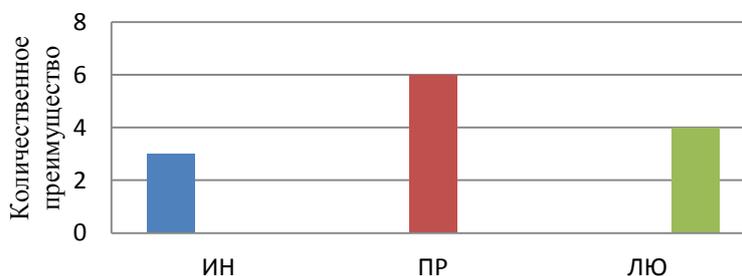


Рисунок 2 - Преимущественный мотивационный профиль сотрудников отдела кадров ФГУП «ДВ БАСУ»

В зависимости от преобладающего типа мотивации стимулы могут повышать производительность труда, а могут наоборот – снижать ее или не влиять вовсе (таблица2).

Выбор систем стимулирования и систем мотивационного воздействия должен проводиться в соответствии и пропорционально составляющим его мотивационного профиля.

Таблица 2- Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

К системе стимулирующих воздействий на персонал организации относятся такие формы стимулирующих воздействий как: негативные - недовольстве, наказания, угроза потери работы;денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок; натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др; моральные - грамоты, почетные знаки, награды, доска почета и пр.

К системе мотивационного управления персоналом организации относятся: патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.; организационные - условия работы, ее содержание и организация;привлечение к совлaдению и участию в управлении.

Наряду с анализом мотивационного профиля сотрудников представляет интерес оценка их ценностной ориентации в рабочем контексте.Для определения ценностной ориентации сотрудников отдела кадров ФГУП «ДВ БАСУ» использована методика Кибанова А. Я., на основе которой в процессе исследования определены приоритетный тип ценностной ориентации (ценностная и прагматичная), степень ее выраженности (трехбалльная оценка); сила и направленность мотивации При проведении исследования анализировались ответы на перечень вопросов направленных на содержание работы; на общественную полезность; на оплату труда; на статус работника(таблица3).

Таблица 3- Классификация респондентов на уровне мировоззренческой ориентации

По типу мотивации		По силе и направленности мотивации			
Ср. балл по	по	Тип мотивации	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации
2,71	1,83	2	1,93	средняя	сохранения
2,57	2,5	2	2,21	средняя	сохранения
2,43	2,0	2	2,14	средняя	сохранения
2,0	2,83	2	1,85	средняя	сохранения
2,43	2,5	2	2,07	средняя	сохранения
2,86	2,5	2	2,36	средняя	сохранения

Анализ данных таблицы позволяет отметить следующее: по типам мотивации респонденты поделились следующим образом: 57,7 % сотрудников ориентированы на ценностную ориентацию, 42,3 % сотрудников ориентированы на прагматическую

ориентацию. Сила мотивации у всех сотрудников средняя, направленность мотивации на сохранение.

Тот факт, что человек в выборе работы не всегда следует своим ценностям, причем отклонение может быть как в сторону прагматической, так и в сторону ценностной ориентации, определил необходимость дополнительного исследования ценностной ориентации на практическом уровне (таблица-4).

Таблица 4 - Классификация респондентов на уровне практической ориентации

По типу мотивации		По силе и направленности мотивации			
Ср. балл		Тип мотивации	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации
по	по				
1,57	2,33	3	1,79	средняя	сохранения
1,57	1,66	3	1,5	слабая	сохранение
2,28	2,33	3	1,92	средняя	сохранения
2,0	2,33	3	1,79	средняя	сохранения
2,0	2,17	3	1,79	средняя	сохранения
2,14	2,33	3	1,93	средняя	сохранения
2,86	2,5	2	2,36	средняя	сохранения

Анализ данных таблицы позволяет отметить следующее: 14,3% сотрудников ориентированы на ценностную ориентацию, 85,7% сотрудников ориентированы на практическую ориентацию. У 85,7% сотрудников сила мотивации получилась средняя, а у 14,3% сотрудников сила мотивации слабая, что говорит, что сотрудники мотивированы средне. 100% получилась направленность мотивации на сохранение, то есть сотрудники будут стараться держаться своего места.

Системное рассмотрение проблемы трудовой мотивации работников организации требует учета не только социальных характеристик рабочей ситуации; условий работы; управленческая практика; политика в отношении персонала, но и социальных характеристик работников (рис.3).

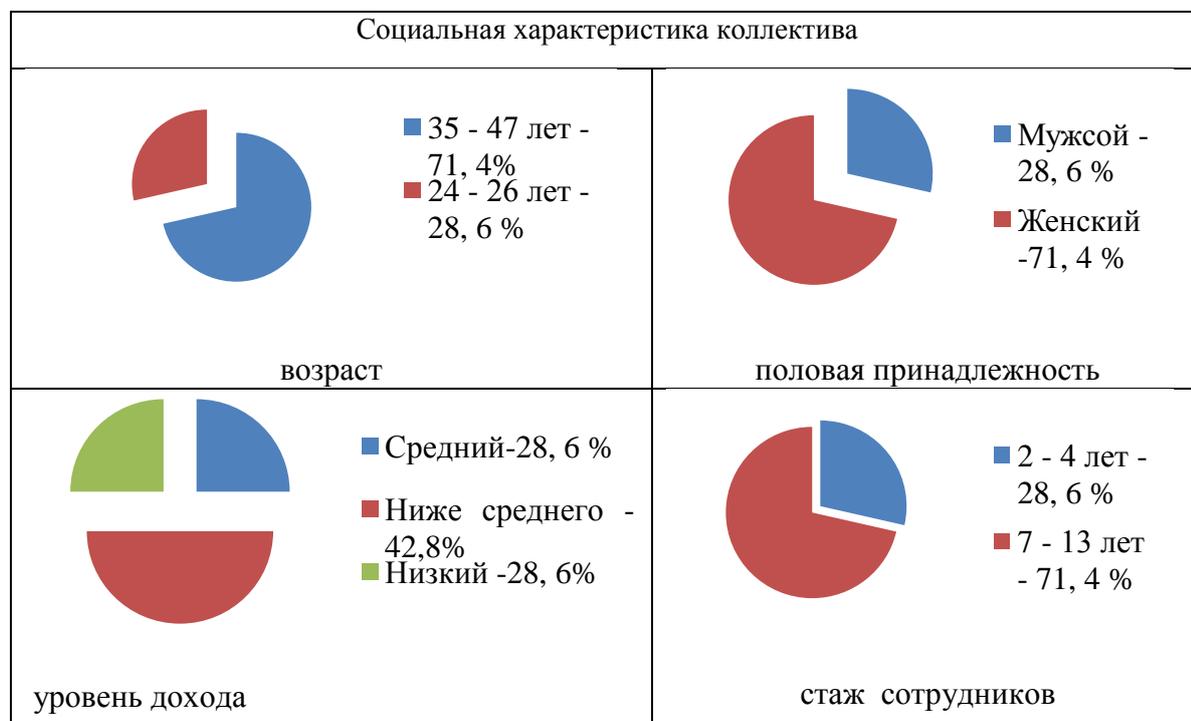


Рисунок3- социально-экономическая характеристика коллектива.

В целом по результатам исследования необходимо отметить, что нельзя однозначно определить приоритетные направления мотивации персонала и ограниченно использовать на предприятии только систему стимулирующих воздействий. Для успешной работы коллектива необходимо применить смешанную систему мотивации, оптимально включающую элементы системы мотивационного воздействия.

В соответствии с проведенными исследованиями коллектива отдела кадров ФГУП «ДВ БАСУ» и внутренней среды организации, в том числе наиболее важных ее ситуационных факторов, построена диаграмма мотивационной среды для исследуемого коллектива (рис.4), дающая наглядное представление причинно-следственных связей между объектом анализа и влияющими на него факторами.

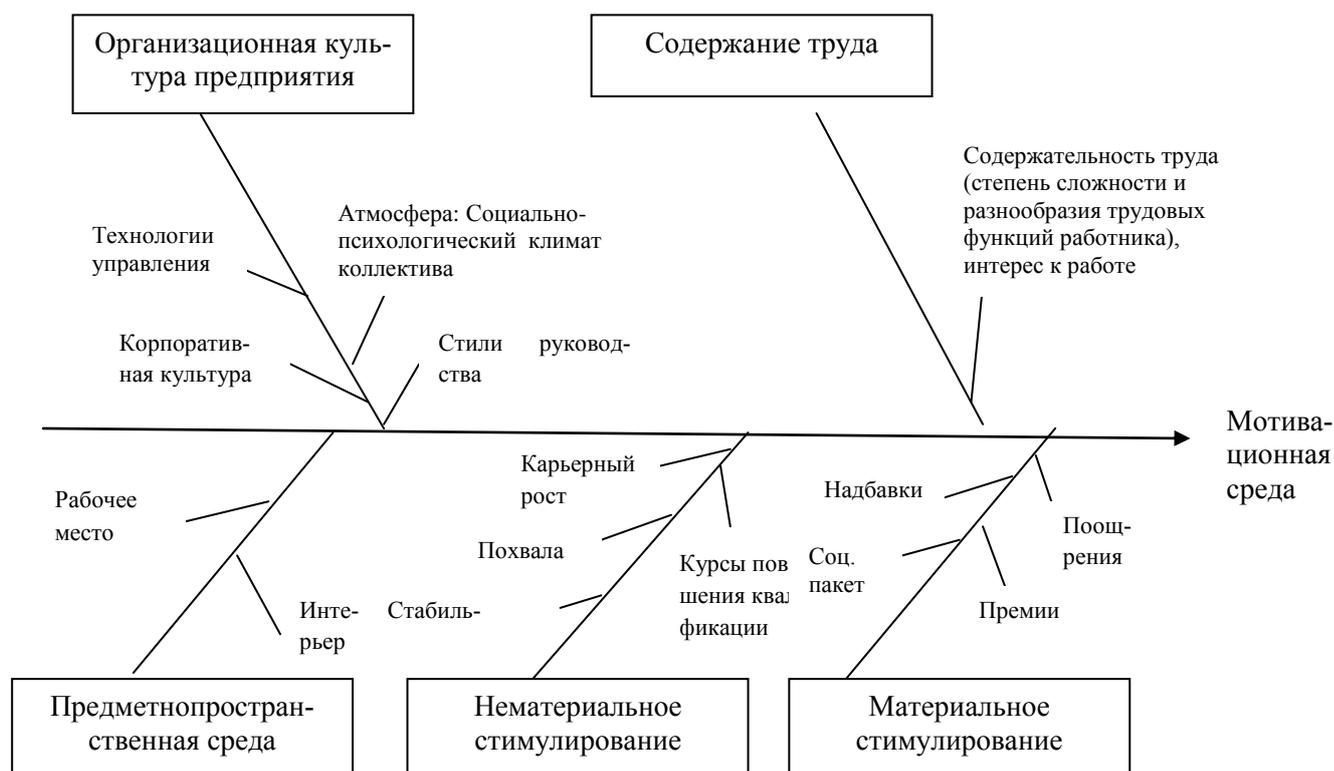


Рисунок 4- Компоненты мотивационной среды, в контексте исследуемой темы.

Цель построения диаграммы структуризация и систематизация элементов мотивационной среды в соответствии с мотивационным профилем и ценностной ориентацией респондентов. В качестве причин относящихся к главным категориям выбраны: организационная культура предприятия; содержание труда; предметно-пространственная среда и материальное и нематериальное стимулирование.

Для коллектива отдела кадров ФГУП «ДВ БАСУ» следует строить дифференцированную систему мотивации труда сотрудников. Это следует осуществлять через различные условия труда, различные формы оплаты труда, графики работы, ответственность. Следует учесть приоритет класса избегательной мотивации и направленность на сохранение.

Исследование методов стимулирования труда позволило выявлять факторы обеспечивающие результативность труда. Наиболее важными факторами являются: служебно-должностной рост; хорошая зарплата; признание и оценка хорошо выполненной работы; условия труда; психологический климат; дополнительные льготы; социальные гарантии;- корпоративная культура; оплата за результаты труда;- личностно-деловые качества руководителя.