

УДК 651:159.947.5

Еськов А. Л., Савельева В. С.

МОТИВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Решение проблемы удовлетворенности трудом персонала организаций в настоящее время является одной из важнейших составляющих как в деятельности менеджеров по персоналу, так и в деятельности линейных руководителей.

Следует отметить, что данный феномен после длительных исследований нашел свое место в системе организационных и управленческих ценностей.

Так, долгое время считалось, что удовлетворенность трудом является фактором результативности работников, но В. Врум в своих исследованиях показал, что коэффициент корреляции между ними низок и не превышает 0,14 [1].

Более высокая корреляция удовлетворенности трудом, по данным Е. Локке, наблюдается с абсентеизмом (0,4) и текучестью кадров (0,5) [2].

Таким образом, удовлетворенность трудом является одним из факторов лояльности работника организации, что создает предпосылки для его более длительного срока работы в организации и, следовательно, для более длительной социализации в рамках организационного поведения, которое, в свою очередь, может быть привязано к ценностям продуктивности и результативности [3].

Анализ последних публикаций и актуальность статьи. Современный интерес к мотивационному менеджменту заметно возрос. Публикации, посвященные мотивации составляют, как правило, третью часть в каждом сборнике научных статей по менеджменту и экономике. Исследованиям организационного поведения также уделяется все больше внимания. Оценка степени удовлетворенности трудом проводилась зарубежными авторами: Дж. В. Ньюстром, К. Девисом, Д. Гелригелом, Слокумом Р. В., Вудменом, Н. С. Бренингом, А. К. Томпсон, А. А. Стрикленд и др. [3–4].

В трудах отечественных экономистов Л. М. Савчука, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова, Л. С. Куранта, Е. А. Лихолобова, А. Э. Воронкова, Л. Г. Шморгуна, В. М. Бабаева, Н. В. Шаронова, А. Е. Черпака также исследуются факторы удовлетворенности трудом как основы длительной социализации [4–5].

Численность диссертационных исследований в области мотивационного менеджмента в Украине с каждым годом растет. Подобный феномен объясняется серьезным кризисом в области трудовой мотивации. И вместе с тем наблюдается недостаточная разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации как основной составляющей организационного поведения.

Цель статьи – провести диагностическое исследование ключевого компонента организационного поведения работников – удовлетворенности трудом. На основании полученных данных разработать мотивационную модель организационного поведения.

При содействии Отдела развития персонала ПАО «НКМЗ» нами было проведено практическое исследование свободной выборки численностью 21 человек.

В качестве инструментария исследования использовался анкетный опрос с применением ранжирования и пятиступенчатой шкалы оценок.

Изучение удовлетворенности трудом, таким образом, представляло собой опрос по 20 параметрам удовлетворенности, которые респонденты оценивали по степени выраженности, а затем ранжировали список по степени важности.

Итоговый результат в виде ранговых показателей представлен в табл. 1.

Таблица 1

Ранговые показатели важности и выраженности параметров удовлетворенности трудом

Параметры удовлетворенности трудом	Ранг степени удовлетворенности	Ранг значимости параметра
1. Отношениями с коллегами	1	7,5
2. Своими результатами	4	14,5
3. Отношениями с начальником	2,5	7,5
4. Результатами организации	8	19
5. Зарботной платой	17,5	1
6. Стилем управления	15	9
7. Условиями труда	9	4
8. Организацией труда	11,5	18
9. Интересностью работы	11,5	3
10. Своей карьерой	20	5,5
11. Режимом труда	7	11,5
12. Перспективой служебного роста	19	10
13. Своей квалификацией	16	17
14. Перспективой повышения квалификации	13,5	13
15. Работой своих коллег	2,5	20
16. Справедливостью руководства	10	14,5
17. Признанием успехов	6	11,5
18. Возможностью реализовать себя	17,5	5,5
19. Уверенностью в будущем	13,5	2
20. Своей жизненной ситуацией в целом	5	16

Из данной таблицы видно, что самыми значимым параметром удовлетворенности трудом у работников продолжают оставаться витальные ценности – заработная плата и уверенность в будущем. Парадоксальным результатом можно назвать то, что на последних по значимости местах находятся результаты организации и собственные результаты деятельности. Думается, что такое поведение работников можно назвать амбивалентным, с одной стороны они хотят повышения заработной платы, быть уверенными в своем будущем, а с другой – не заботятся о первопричине этих последствий, результативности своей работы и работы организации. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что во многих наших организациях имеют место такие организационные патологии как бессубъектность и рассеивание целей [2, с. 99]. Видимо, такая ситуация является общим показателем низкого качества работы с персоналом, формирования проорганизационной корпоративной культуры в контексте миссии и генеральных целей организаций.

Обобщая результаты исследования в более широком контексте можно отметить, что удовлетворенность работниками стилем управления связана с поведенческим комплексом руководителя, включающем в себя: справедливость, признание успехов, обеспечением приемлемых условий труда.

Интересен тот факт, что и в контексте значимости, и в контексте выраженности параметров удовлетворенности такие их аспекты как заработная плата и карьера не имеют жесткой связи с оценкой и отношением к непосредственному руководителю, а видимо адресуются к более высоким уровням управления.

Анализ поведения включал в себя двадцать черт, представленных в ранжированном виде по степени выраженности в табл. 2.

Таблица 2

Ранговые показатели выраженности поведения работников в организации

Направление поведения	Ранговый показатель
Общительность	1
Ответственность	2
Выносливость	3
Мобильность, подвижность	4
Независимость, свобода	5
Стремление к принятию решений	6
Трудолюбие	7
Уверенность в себе	8
Новаторство, открытость новому	9
Лидерство	10
Принципиальность	11
Направленность на свои интересы	12
Доверчивость	13
Ориентация на задачу	14
Импульсивность	15
Тревожность	16
Агрессивность	17
Опора на интуицию (в противовес фактам)	18
Опора на чувства (в противовес мышления)	19
Несговорчивость	20

Анализ первой десятки факторов ранжированного ряда показывает на некоторое идеализирование в самооценке работников. Однако, при условии анонимного опроса, не удалось избежать влияния фактора социальной желательности, поэтому данная самооценка носит защитный характер с целью повысить свою ценность как работника.

Как известно, анализ не позволяет сделать вывод о том, что является фактором, а что следствием, но данная таблица в основном корректно вписывается в систему закономерностей социальной и организационной психологии, науки о менеджменте (табл. 3).

Таблица 3

Связь организационного поведения с показателями удовлетворенности трудом

Направление поведения	Показатели удовлетворенности трудом
Ответственность	Удовлетворенность жизненной ситуацией в целом, заработной платой, перспектива служебного роста
Мобильность, подвижность	Удовлетворенность заработной платой
Трудолюбие	Благоприятный стиль управления, удовлетворенность жизненной ситуацией
Уверенность в себе	Благоприятные отношения с коллегами, справедливость руководства, признание успехов
Новаторство	Справедливость руководства, уверенность в будущем
Лидерство	Перспектива служебного роста, удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем
Ориентация на задачу	Удовлетворенность карьерой
Агрессивность	Плохие условия и режим труда, неудовлетворенность своими результатами

Можно предположить, что показатели удовлетворенности трудом являются факторами представленных вариантов поведения. Сомнения возникают лишь относительно контекста ответственности. Не ясно, вызывают, «покупают» ответственность указанные параметры удовлетворенности или же сами являются следствием результатов трудового поведения и восприятия работника. Думается, что ответить на этот вопрос позволит более глубокое исследование.

На основании проведенного исследования, нами разработана мотивационная модель организационного поведения для машиностроительного предприятия, которая базируется на ключевой категории нашего исследования – «удовлетворенность трудом» (рис. 1).



Рис. 1. Мотивационная модель организационного поведения предприятия

Опрос работников предприятия еще раз наглядно показал, что основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, по-прежнему остается материальное вознаграждение. Учитывая существующие системы мотивации труда, а также рассмотренные этапы по совершенствованию в области мотивации труда, можно предложить следующие основные мероприятия по внедрению новой системы.

Первым мероприятием является изменение структуры соотношения постоянной и переменной части заработной платы работников. Психологически, а затем и экономически заработная плата должна нацеливать работника на четкое понимание им взаимосвязи между требованиями к нему предприятия, и вкладом его в конечные результаты, и как следствие – размером заработной платы.

Стимулирующая роль заработной платы выше, когда тарифная часть играет главенствующую роль в оплате труда. В настоящее время роль тарифа снижается, все больше наблюдается превышение переменной части заработка.

В связи с этим изменение структуры дохода работника предприятия в сторону увеличения удельного веса тарифной части будет являться мотивационным стимулом.

Поэтому, в качестве конкретных практических рекомендаций мы разработали пошаговые этапы проведения совершенствования в области стимулирования.

Прежде всего необходимо выявить основные этапы проведения любого совершенствования в области стимулирования труда (рис. 2).



Рис. 2. Основные этапы проведения совершенствования в области мотивации труда

Следующим направлением совершенствования системы мотивации труда на предприятии может стать изменение условий премиальных выплат. Как уже отмечалось в ходе аналитического исследования, увеличение суммы доплат и премиальных выплат не является стимулом к повышению производительности труда. Так, в настоящее время премиальные выплаты составляют от 40 до 60 % от тарифной части в зависимости от выполнения тех или иных условий премирования.

В связи с этим предлагается изменения как самого размера премий, так и условий для их начислений (табл. 4).

Таблица 4

Размер премии работников предприятия с учетом предлагаемых мероприятий

Условия	Фактическая премия		Прогнозный размер премии		
	min	max	max	средний	min
% увеличения премии при условии выполнения 100 % плана по качеству и срокам	40	60			
% снижения премии при невыполнении установленного задания			0	50	100

Введение новых форм стимулирования будет способствовать усилению вспомогательной роли системы мотивации труда.

На рис. 3 для наглядности представлены основные этапы совершенствования системы мотивации труда.



Рис. 3. Основные этапы совершенствования системы стимулирования и мотивации труда на предприятии

Заключительным этапом корректировки системы мотивации труда с целью повышения ее эффективности является переход к новой системе выплат заработной платы для каждой категории работников.

Такой переход может быть проведен различными способами. Какой из них выбрать, зависит в первую очередь от степени доверия между руководством предприятия и работниками.

Назовем некоторые способы осуществления перехода от старой системы к новой:

– переход к новой системе без параллельной работы старой системы;

– переход к новой системе при параллельном существовании старой системы в течение года.

Рассмотрим условия выплаты заработной платы при использовании второго способа осуществления перехода от старой системы к новой:

– доход выплачивается по старому методу, а результат по новому методу доводится до сведения;

– тому, кто дает согласие работать по новому методу, через полгода после его параллельного ввода выплачивается дополнительно заработанный доход;

– доход, рассчитанный по новому методу, выплачивается с самого начала;

– переход к новой системе при параллельном существовании старой системы в течение нескольких лет;

– смешанные формы названных выше методов.

В заключении следует отметить, что особое достоинство новой системы оплаты и мотивации труда заключается в том, что при выполнении установленных условий премирования больше зарабатывает и работник, и предприятие.

ВЫВОДЫ

Безусловно, представленные в публикации мероприятия являются лишь рекомендательными.

В отличие от популярной сейчас бестарифной или так называемой «грейдовой» модели оплаты труда, мы предложили модель совершенствования системы стимулирования и оплаты труда на основе существующей тарифной системы.

Дело в том, что все бестарифные системы оплаты (основанные на грейдах, коэффициентах трудового участия и др.) страдают субъективизмом, их нельзя назвать прозрачными.

В разработанной нами мотивационной модели организационного поведения роль тарифной и премиальной части четко выделены и понятны как руководству, так и работнику предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Одегов Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. — М. : Альфа-Пресс, 2009. — 335 с.*
2. *Маркин В. Н. Мотивационный менеджмент : учебное пособие. — М. : Изд-во РАГС, 2005. — 88 с.*
3. *Мотивация персонала в современной организации : учебное пособие / под общ. ред. С. Ю. Трапизына. — СПб. : Книжный Дом, 2007. — 343 с.*
4. *Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В. П. Сладкевич. — К. : МАУП, 2001. — 168 с.*
5. *Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — Москва, 2000. — 352 с.*

Статья поступила в редакцию 20.05.2012 г.