

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-2.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/111EVN217.pdf>

Статья опубликована 11.05.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Дривольская Н.А., Поличевская А.Ф. Система градации уровней шкалы мотивации на основе результатов исследования // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/111EVN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331

Дривольская Наталья Анатольевна¹

ФГБОУ «Петербургский государственный университет путей сообщения императора Александра I»
Россия, Санкт-Петербург
Старший преподаватель, кафедра «Экономика транспорта»
Кандидат экономических наук
E-mail: natabur76@mail.ru

Поличевская Анна Федоровна

ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», Россия, Хабаровск
Старший преподаватель, кафедра «Экономика»
E-mail: kostenkova_anna@mail.ru

**Система градации уровней шкалы мотивации
на основе результатов исследования**

Аннотация. В статье рассмотрены важнейшие проблемы современного менеджмента в области мотивации достижения нефинансовых целей организации (на примере безопасности движения). Приведены результаты исследования соответствия значений совокупной мотивации ее уровням на основании эмпирического исследования и частично результатов диссертационного исследования автора, с целью грамотного формирования мотивационного профиля работников локомотивных бригад.

Проведена оценка влияния уровней мотивации на достижение нефинансовых целей компании. Представлены результаты исследования объективных и субъективных факторов мотивации работников с целью определения взаимосвязи их с совокупным значением мотивации.

На основании полученных результатов исследования, предложена градация авторской школы за счет присвоения значений уровням мотивации, исходя из средних значений совокупной мотивации, полученных в ходе исследования, с учетом субъективных и объективных факторов, обуславливающих отношение к труду. Отмечено, необходимость проведения регулярного мотивационного аудита, учитывая изменения структуры мотивационного механизма, способного привести в действие стимулы, продиктованные потребностями работников трудовых коллективов. В противном случае, ожидаемый результат достижения естественности мотивации может быть не долгосрочным, так как работник должен видеть стремление изменить не только его отношение, но и всей организации.

В статье использованы материалы диссертации автора.

¹ 196084, г. Санкт-Петербург, набережная Обводного канала, дом. 108, кв. 39

Ключевые слова: локомотивные бригады; мотивационный климат; мотивационный профиль; шкала уровней мотивации; нефинансовая цель; безопасность движения; мотивационный аудит

Введение

Целью управления персоналом является создание у сотрудников внутреннего стремления к достижению целей организации. Это означает, что целью системы управления мотивацией является замещение в максимальной степени внешних стимулов внутренними мотивами, т.е. обеспечение такой структуры предпочтений работника, при которой выполнение действий, направленных на достижение целей фирмы, становится для него естественным, не требующим внешнего подкрепления.

Одной из важных проблем современного менеджмента является то, что зачастую принимаемые решения ориентируются на общий уровень мотивации, с целью достижения цели в короткие сроки в краткосрочной перспективе. Негативными последствиями такого подхода являются разобщённость трудового коллектива, отсутствие сплоченности, а также рост отчуждения работника, снижение качества труда. Такой подход к принятию управленческого решения особенно опасен для крупных инфраструктурных компаний, поскольку в случае пренебрежения не финансовыми целями коммерческих предприятий может привести к катастрофическим последствиям. В современных условиях решение задачи наращивания прибыли, традиционно бывшей приоритетной для коммерческих предприятий, становится тесно связанной с тем, насколько эффективно компания умеет достигать нефинансовые цели (повышение удовлетворенности потребителей, наращивание качества продукции и т.д.).

1. Влияние уровней мотивации на достижение нефинансовых целей компании

Особое значение, по нашему мнению, достижение нефинансовых целей имеет для тех предприятий, проблемы в функционировании которых могут быть связаны со значительными материальными и нематериальными потерями, как для самих этих предприятий, так и для их потребителей, и для общества в целом (иными словами, одной из ключевых нефинансовых целей таких организаций является обеспечение безопасности своей производственной деятельности). К числу таких предприятий, несомненно, относятся и железнодорожные транспортные компании.

Кроме того, сложившаяся практика пренебрежения не финансовыми целями приводит к снижению уровня обслуживания клиентов, качеству решения социальных задач и более того обеспечению требуемого уровня безопасности. Разработка нового инструментария формирования кадровой политики имеет важное значение в современном менеджменте. Решение данной проблемы мы видим в расширении кадровой политике организации, за счёт включения в неё такого инструмента как формирования оптимального мотивационного профиля работников (по подразделениям и должностям, а для транснациональных компаний - также и по странам ведения деятельности [Тасмуханова, 2010]), т.е. того состава и сочетания мотивов и стимулов, исходя из соответствия уровней мотивации в трудовом коллективе, которое наилучшим образом способствует достижению целей фирмы (причем не только с точки зрения обеспечения требуемых значений выпуска продукции, выручки и т.д., но и качества взаимодействия с коллегами и клиентами, формирования устойчивого трудового коллектива [Ариничева, 2006]), должностных обязанностей работника и финансовых возможностей организации.

Несоответствие уровней мотивации внутри коллектива приводит к снижению значимости цели корпорации. При взаимодействии руководителя и группы (коллективной работе) для достижения тех или иных производственных результатов, большее значение имеет создание мотивационного климата, некоей обстановки, атмосферы, которая стимулирует людей к совместному достижению результатов. В связи с этим мы предлагаем с определённой периодичностью (в зависимости от отраслевой принадлежности и размера трудового коллектива) проводить оценку уровня мотивации, определяя её абсолютную и относительную величину с целью рокировки членов трудовых коллективов в соответствии с уровнями мотивации авторской шкалы:

I уровень. Отторжение-достижение соответствующих целей или выполнение соответствующих действий неприемлемо для человека. Добиться от него выполнения этих действий можно только путем жесткого принуждения с применением социально неприемлемых мер, либо, как вариант, за счет значительного экономического стимулирования, размер которого делает попытку добиться от человека совершения этих действий экономически нецелесообразным. Предполагаем, что данный уровень можно принять к нулевому значению мотивации.

II уровень. Недостаточная мотивация-человек в принципе заинтересован в совершении соответствующих действий, однако без дополнительного побуждения (внутреннего или внешнего) выполнять их не будет. Отметим, что размер этого побуждения может быть как экономически приемлемым для работодателя, так и неприемлемым - все определяется величиной запросов работника и возможностями работодателя

III уровень. Достаточная мотивация-уровень мотивации человека достаточен для того, чтобы выполнять те или иные действия благодаря наличию внутреннего и/или внешнего побуждения. Степень достаточности может быть разной (что проявляется в степени энтузиазма, демонстрируемого работником), однако построение такой детальной градации не входит в цели диссертационного исследования.

IV уровень. Естественность-совершение соответствующих действий естественно для человека, он просто не готов поступать иначе. В случае достаточной мотивации человек выполняет эти действия в ожидании внутреннего или внешнего вознаграждения, тогда как естественные действия выполняются им в силу невозможности поступить иначе. Естественность - высший уровень проявления мотивов, когда сами эти мотивы уже незаметны и в значительной степени утратили свою силу, но при этом человек все равно продолжает вести себя в соответствии с возникшей на их основе системой ценностей. Именно к этому стремится работодатель, создавая корпоративную культуру и встраивая в нее работника - чтобы сотрудник естественно выполнял то, что от него требуется, при минимуме контроля и стимулирующего воздействия со стороны руководства.

2. Соответствие уровня мотивации работников его совокупному значению.

На основании дальнейших эмпирических исследований, нами были определены интервалы относительных значений каждого из четырех уровней. В исследовании принимали участия малые коллективы (члены локомотивных бригад ТЧЭ ДВЖД), но мы не исключаем возможность проведения исследования и в крупных коммерческих организациях.

Исследование проводилось в несколько этапов (на первом этапе автором были оценены мотивационные ценности, на втором - изучены результаты исследования, на основании которых определен совокупный показатель мотивации и на заключительном этапе проведено исследование зависимости и градация уровней мотивации). Для изучения структуры респондентов использовалось анкетирование, созданное самим исследователем, с

возможностью множественного выбора, которое позволяет диагностировать степень выраженности каждого из четырех уровней шкалы мотивации.

Исследование проводилось индивидуально, с согласия испытуемых, которым были выданы опросные листы (анкеты) [Дривольская, 2016]. В процессе анкетирования, как рекомендуется в работе [Ребров 2008], испытуемым были подробно разъяснены цели исследования, а также то, что их ответы не повлияют на взаимоотношения в коллективе и с руководством, или на статус работника внутри организации. Целью исследования было заявлено определение уровня мотивации работников, влияющих на профессиональную деятельность локомотивных бригад. На втором этапе был произведен расчет совокупной величины мотивации на основе полученных результатов с учетом поправочных множителей по методике И.Д. Котлярова [Котляров 2001], [Котляров 2006] Согласно его методике об n -мерном мотивационном пространстве, каждое измерение которого (или определенная ось в n -мерной системе координат) соответствует некоторой группе потребностей. Эта потребность порождает частную мотивацию (представляемую в виде вектора на определенной оси), а совокупность частных мотиваций - результирующую мотивацию (векторную сумму частных мотиваций) [Котляров 2001].

Примем обозначения, введенные И.Д. Котляровым [Котляров 2001]:

где m_i - величина i -го мотивационного фактора (скалярная величина);

M_i - величина мотивации, возникшей под действием мотивационного фактора m_i . По своей абсолютной величине равна m_i , однако является векторной величиной.

M - совокупная величина мотивации (результирующая мотивация, также векторная величина). Ее абсолютная величина равна (в выбранной n -мерной системе координат).

$$M = \sqrt{\sum_{i=1}^N m_i^2} \quad (1)$$

Векторная формула результирующей мотивации имеет следующий вид [Котляров 2001], [Котляров 2006]:

$$M = \sum_{i=1}^N M_i \quad (2)$$

Сам же вектор мотивации в выбранной системе координат записывается как $M (m_1, m_2, m_3, \dots, m_N)$ [Котляров 2006].

Необходимо ввести поправочные коэффициенты, которые будут отражать важность мотивационного фактора:

$$M = \sqrt{\sum_{i=1}^N a_i m_i^2} \quad (3)$$

a_i - поправочные коэффициенты, отражающие важность соответствующей группы мотивационных факторов.

Принципиальным в исследовании является определить, как относиться к труду работник, оценив его трудовое поведение, его участие в процессе общественного производства. Факторы, обуславливающие отношение к труду, делятся на объективные (независящие от

работника характеристики производственной среды) и субъективные (основанные на индивидуальном восприятии работником этих характеристик).

На втором этапе работникам локомотивных бригад было предложено ответить на вопросы, определяющие их отношение к выполняемым профессиональным обязанностям, распределение приведено в табл. 1.

Таблица 1

Распределение по группам и в соответствии с установленным отношением к труду и совокупной величиной мотивации (разработано автором)

Группы	Факторы	Доля положительных ответов, в %	Совокупная величина мотивации
1	субъективные	3,6	3,2
	объективные	7,3	
2	субъективные	19,6	9,8
	объективные	8,4	
3	субъективные	29,2	31,7
	объективные	55,9	
4	субъективные	72,4	42,3
	объективные	3,6	

На третьем этапе исследования, на основании распределения по группам и факторам, была выявлена зависимость между поведением совокупных величин мотивации и относительной величиной положительных ответов, определяющих объективность и субъективность факторов. В результате мы можем утверждать, что в первой группе респондентов, преобладают объективность положительных ответов на вопрос о производственной среде, условиях работы, стоимости их труда, а также методов материального стимулирования.

Однако, судя по ответам, работники не видят перспектив, связанных с данным предприятием и отраслью в целом, и работают только по причине отсутствия какой-либо альтернативы. Особенно отчетливо прослеживается данный фактор у молодого поколения, что негативно влияет на мотивационный климат в коллективе, нежелание работать продуктивно, соблюдая инструктаж по безопасности движения поездов, что в свою очередь снижает значимость нефинансовых целей для работника. Опираясь на полученные результаты, считаем целесообразным, первой группе респондентов присвоить уровень отторжения, соответствующий авторской шкале мотивации.

Ко второй группе были отнесены работники с достаточно большим количеством положительных ответов, основанных на индивидуальном восприятии условий труда, причастности к целям и миссии предприятия, но недостаточно понимающих долю собственной ответственности перед коллективом и обществом в целом и при более выгодном предложении готовы сменить место работы. Данная группа работников имеет недостаточную мотивацию для выполнения задач поставленных для выполнения общей цели организации и по всем параметрам соответствует второму уровню шкалы.

Третья группа состоит из работников давших большой процент положительных ответов касающихся факторов, влияющих на их желание работать и выполнять поставленные перед ними задачи. Ответы «да» и «нет» практически сбалансированы и говорят о высоком энтузиазме работников, желании работать именно в этом коллективе и при имеющихся условиях труда. Более того, считают, что оплата труда и социальные гарантии полностью соответствуют их потребностям.

В данной группе в основном работники со стажем работы более 10 лет, знающие свои обязанности, четко выполняющие инструкции, понимающие важность их профессионализма, особенно ее качественной составляющей (скорость реакции, скорость принятия решения и др.). Их мотивация является достаточной и составляет более 40% совокупной величины мотивации.

В ходе исследования было установлено, что работники имеющие традиции семейственности, многие из которых являются потомственными работниками, не смотря на неудовлетворенность условиями труда, методами управления работниками и предприятием в целом, их положительные ответы на вопросы субъективного характера указывают на преданность организации. В этом заключается ценность исторического наследия любить свой труд и уважать свой коллектив. Возможно, это звучит излишне патриотично, но именно эти работники считают абсолютно естественным выполнять все задачи с высокой самоотдачей с целью достижения общего результата и не допускают мысли о том, что может быть иначе, особенно в вопросе о безопасности движения поездов.

Во многом высший уровень проявления мотивов отождествляют с патриотизмом, но необходимо разграничивать эти понятия. Во-первых, патриотизм является прежде всего проявлением нравственного и политического принципа, готовность пожертвовать своими интересами ради родины. [Социологическая энциклопедия, 2003].

Естественность же, с нашей точки зрения - это состояние непринужденности, инвариантности, т.е. человек даже при изменении внешней и внутренней среды предприятия работник не готов менять свои ценности. Такие работники не требуют контроля и дополнительных стимулов для качественного выполнения своей работы. Доля таких работников не значительна, но именно к увеличению их числа стремиться работодатель.

3. Градация уровней шкалы мотивации.

На основании полученных результатов исследования, мы предлагаем провести градацию авторской шкалы за счет присвоения значений уровням мотивации (табл. 2), исходя из средних значений совокупной мотивации, полученных в ходе исследования. Выборка является достаточной для применения средств статистического анализа, ее минимальный размер в каждом кейсе составляет 150 человек, что в общей сумме составило 450 человек.

Результаты данного исследования являются репрезентативными для всех отделений Дальневосточной Дирекции тяги, поскольку каждый кейс (три кейса) фиксирует одинаковый набор условий, что является значимым с точки зрения исследования. [Ильясов, Ф.Н. 112-116].

С учетом повторных исследований, отличающимися по временным параметрам были определены интервалы совокупной величины мотивации.

Таблица 2

Шкала уровней мотивации (разработано автором)

Уровень	Краткая характеристика уровня	Совокупная величина мотивации, в %
Отторжение	Достижение соответствующих целей или выполнение соответствующих действий неприемлемо для человека. Добиться от него выполнения этих действий можно только путем жесткого принуждения.	0-7

Уровень	Краткая характеристика уровня	Совокупная величина мотивации, в %
Недостаточная мотивация	Работник в принципе заинтересован в совершении соответствующих действий, однако без дополнительного побуждения (внутреннего или внешнего) выполнять их не будет.	7-20
Достаточная мотивация	Уровень мотивации человека достаточен для того, чтобы выполнять те или иные действия благодаря наличию внутреннего и/или внешнего побуждения.	20-40
Естественность	Совершение соответствующих действий естественно для человека, он просто не готов поступать иначе.	От 40 и более

В зависимости от уровня мотивации определенного в ходе мотивационного аудита необходимо формировать мотивационный профиль, тем самым будет достигнуто единство мнений в принятии решений, слаженность действий в экстремальных условиях, что, несомненно, важно для малых коллективов (локомотивных бригад), в которых будут работать люди с одинаковыми потребностями, взглядами и жизненными устоями. Необходимо учесть, что если для достижения финансовых целей предприятия необходимо формировать достаточную мотивацию (путем внешнего и внутреннего стимулирования), то для нефинансовых целей (таких, например, как обеспечение безопасности движения на железной дороге) следует добиваться естественной мотивации, которая достигается в основном внутренним стимулированием работника, а именно чувством причастности, значимости и ответственности за качество выполняемых обязанностей. Эту естественность можно обеспечить как пассивным (путем отбора сотрудников с соответствующей системой ценностей), так и активным (за счет внешнего мотивирования) образом.

А также необходимо учитывать изменения структуры мотивационного механизма, способного привести в действие стимулы, продиктованные потребностями работников трудовых коллективов. В противном случае, ожидаемый результат может быть не долгосрочным, так как работник должен видеть стремление изменить не только его отношение, но и всей организации

Выводы

В зависимости от уровня мотивации определенного в ходе мотивационного аудита необходимо формировать мотивационный портфель, тем самым будет достигнута слаженность в малых коллективах (локомотивные бригады), в которых будут работать люди с одинаковыми потребностями, взглядами и жизненными устоями. Необходимо учесть, что для достижения финансовых целей предприятия необходимо формировать достаточную мотивацию (путем внешнего и внутреннего стимулирования), для нефинансовых целей (таких, например, как обеспечение безопасности движения на железной дороге) следует добиваться естественной мотивации, которая достигается в основном внутренним стимулированием работника, а именно чувством причастности, значимости и ответственности за качество выполняемых обязанностей. Эту естественность можно обеспечить как пассивным (путем отбора сотрудников с соответствующей системой ценностей), так и активным (за счет внешнего мотивирования) образом.

А также необходимо учитывать изменения структуры мотивационного механизма, способного привести в действие стимулы, продиктованные потребностями работников трудовых коллективов. В противном случае, ожидаемый результат может быть не

долгосрочным, так как работник должен видеть стремление изменить не только его отношение, но и всей организации.

Данную процедуру мы предлагаем проводить регулярно, насколько это позволяют финансовые возможности предприятия, так как с течением времени меняются цели и стремления человека, а те стимулы, при помощи которых фирма влияет на него, утрачивают эффективность из-за привыкания к ним.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ариничева О.В. Соционические подходы к комплектованию коллективов авиационных специалистов на воздушном транспорте. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. техн. наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации, 2006.
2. Дривольская Н.А. Совершенствование кадровой политики организации на основе активизации мотивационных механизмов: Дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Курск, 2016. - 163 с.
3. Ильясов Ф.Н. Репрезентативность результатов опроса в маркетинговом исследовании. 2011. №3. с. 112-116.
4. Котляров И.Д. Применение количественных методов для анализа мотивации к труду // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2006. - №2. - С. 278-286.
5. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: Издательство Московского университета, 1998. - 480 с.
6. Миляева Л.Г. Методические аспекты разработки сегментационной модели корпоративной ценности персонала // Мотивация и оплата труда. - 2014. - №1. - С. 40-48.
7. Озерникова Т.Г. Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты. Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права, 2012. - 345 с. Социологическая энциклопедия. В 2 т. Т. 1. М.: Мысль, 2003. С. 164.
8. Тасмуханова А.Е. Особенности управления мотивацией и стимулированием труда в международном бизнесе // Проблемы современной экономики. - 2010. - №1-1. - С. 124-129.
9. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2011. - 528 с.
10. Ребров А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий // Социологические исследования. - 2008. - №5. - С. 74-83.
11. Ребров А.В. Факторы формирования мотивации работников // Социологические исследования. - 2011. - №3. - С. 38-49.

Drivolskaya Natalya Anatolyevna

Emperor Alexander I St. Petersburg state transport university, Russia, St. Petersburg
E-mail: natabur76@mail.ru

Polichevskaya Anna Feodorovna

Far Eastern state university of railway transport, Russia, Khabarovsk
E-mail: kostenkova_anna@mail.ru

The system of gradation levels of motivation scale on the basis of the results of the study

Abstract. The article considers the most important problems of modern management in the field of motivation to achieve non-financial goals of the organization (for example, traffic safety). The results of the study of the conformity of the values of the aggregate motivation to its levels on the basis of empirical research and partly the results of the author's dissertation research are presented with the purpose of literate formation of the motivational profile of the locomotive crew.

The impact of the levels of motivation on achievement of non-financial goals of the company was assessed. The results of research of objective and subjective factors of motivation of workers with the purpose of definition of their interrelation with cumulative value of motivation are presented.

Based on the results of the study, the author's school is graded by assigning values to the levels of motivation, based on the average values of the total motivation received in the study, taking into account the subjective and objective factors that determine the attitude towards work. It is noted the need for regular motivational audit, taking into account the changes in the structure of the motivational mechanism, which is able to activate incentives dictated by the needs of employees of labor collectives. Otherwise, the expected result of achieving the naturalness of motivation may not be long-term, since the employee should see the desire to change not only his attitude, but the whole organization.

Keywords: locomotive brigades; motivational climate; motivational profile; scale of motivation levels; non-financial goal; traffic safety; motivational audit

REFERENCES

1. Arinicheva O.V. Socionic approaches to staffing aviation specialists in air transport. Author's Abstract. Diss. To the soot. Uch. step. Cand. Tech. Sciences. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Civil Aviation, 2006.
2. Drivolskaya N.A. Perfection of the personnel policy of the organization on the basis of activation of motivational mechanisms: Diss. To the soot. Uch. step. Cand. Econ. Kursk, 2016. - 163 p.
3. Ilyasov F.N. Representativeness of survey results in marketing research 2011. №3 p. 112-116.
4. Kotlyarov I.D. The application of quantitative methods for the analysis of motivation to work // Vestnik Voronezh State University. Series: Economics and Management. - 2006. - No. 2. - P. 278-286.
5. Marr R., Schmidt G. Personnel management in a social market economy. Moscow: Publishing House of Moscow University, 1998. - 480 p.

6. Milyaeva L.G. Methodological aspects of the development of a segmentation model of the corporate value of personnel // Motivation and remuneration. - 2014. - No. 1. - P. 40-48.
7. Ozernikova T.G. Labor motivation: institutional and intra-organizational aspects. Irkutsk: Baikal State University of Economics and Law, 2012. - 345 p. Sociological Encyclopedia. In 2 vols. T. 1. M.: Thought, 2003. With. 164.
8. Tasmukhanova A.E. Features of management of motivation and labor stimulation in international business // Problems of modern economy. - 2010. - No. 1-1. - P. 124-129.
9. Peters T., Waterman R. In Search of Perfection. Lessons from the most successful companies in America. Moscow: Alpina Publisher, 2011. - 528 p.
10. Rebrov, A.V. Influence of the motivational structure on the productivity of workers in various professions // Sociological research. - 2008. - No. 5. - P. 74-83.
11. Rebrov, A.V. Factors forming the motivation of workers // Sociological research. - 2011. - No. 3. - P. 38-49.