

8. Юркевич, Н. П. Контроль знаний студентов при изучении курса общей физики в рамках образовательной программы ТИПСЭАД-БНГУ / Н. П. Юркевич, Г. К. Савчук, А. П. Ахмедов, Р. М. Мирсаатов, М. А. Темирова, С. Б. Худойбергенов // Высшая школа. – 2020. – № 3. – С. 26–28.

УДК: 331.41

Диагностика системы мотивации персонала и пути ее совершенствования

Якубова Х. М., Мухтарова Д.

Национальный исследовательский университет «Ташкентский институт инженеров ирригации и механизации сельского хозяйства»
Ташкент, Республика Узбекистан

Актуальность исследования обусловлена несоответствием уровня технологического развития сравнительно небольших компаний мировым трендам. Инновации стали неотъемлемой частью развития и борьбы компаний любой отрасли за лидерство. В XXI веке ключ к успеху hi-tech предприятия зависит, прежде всего, от уровня подготовки и мотивации персонала. Автором исследования выдвинута гипотеза, согласно которой инновационная система мотивации, учитывающая специфику отрасли, способна сократить отток высококлассных специалистов.

Задачи исследования: определить особенности традиционного и инновационного подходов к мотивации персонала в высокотехнологичных компаниях.

Практическая значимость работы состоит в анализе и формировании эффективной системы мотивации персонала какой-либо организации. Сформулированные рекомендации по внедрению инновационных технологий мотивации персонала компаний могут успешно применяться при формировании и реализации стратегии развития высокотехнологичных предприятий.

Важнейшим элементом эффективного управления является диагностика системы мотивации труда персонала [1–5]. Но для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивации – сложная методическая проблема. Необходимо совершенно четко понимать следующее:

– Почему диагностика мотивации труда персонала является важнейшим элементом системного менеджмента организации?

– Как подобрать инструментарий для диагностики системы мотивации и стимулирования персонала организации?

– Какие правила необходимо соблюдать, чтобы формировать эффективную модель диагностики системы мотивации персонала организации?

Система диагностики определяется прежде всего тем, что каждая организация использует методы и технологии мотивации работников, учитывающие не только ее особенности и специфику, но и качество внешней среды, включая постоянные изменения на рынке труда. Поэтому необходимо разработать гибкие и адаптивные к сложившейся ситуации нормативные документы:

– ключевые показатели деятельности персонала, с помощью которых оценивается качество выполнения работы;

– положение о системе мотивации и пакет документов, формирующих материальное и нематериальное стимулирование работников;

– критерии определения индивидуальных и общих результатов работы подразделений и организации в целом.

Модель мотивации позволяет оптимизировать расходы на персонал и становится неотъемлемой частью целостной системы управления человеческими ресурсами организации.

Функция контроля и, как следствие, диагностика организации – это характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Вот что написано в мудрой китайской книге «И Цзин» («Книге перемен») еще три тысячи лет назад, задолго до того, как возникли первые идеи науки управления: «Когда умный человек видит, почему он добился успеха, он делает так снова. Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их». Одна из важнейших причин необходимости контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Специалисты топ-менеджмента и кадровых служб должны быть высокопрофессиональными для определения цели и задач диагностики действующей системы мотивации, поскольку этот процесс сам по себе и по существу, и по содержанию является чрезвычайно сложным методологически.

Потребность в данной процедуре чаще всего связана либо с коррекцией деятельности по управлению персоналом организации, либо с решением каких-то конкретных проблем, например с профессиональным развитием работников, условиями их труда, текучестью кадров и т. д. От этого зависят критерии эффективности системы мотивации сотрудников организа-

ции и показатели, по которым осуществляется анализ. Большое значение имеет также позиция руководителя, настроенного на сохранение действующей системы мотивации персонала организации или разработку новой. Кроме того, выявление мнений и обсуждение деятельности организации акцентируют внимание персонала на проблемных зонах организации и формируют установки на необходимость изменений. Если в дальнейшем выявленные ожидания работников не будут удовлетворены, диагностика потенциально может привести к демотивации их трудового участия.

Первый шаг оценки состояния мотивации трудовой деятельности состоит в формировании модели диагностики системы мотивации и стимулирования персонала организации.

Выбирая инструментарий и методики, с помощью которых обеспечивается объективная оценка групповой мотивации, важно учитывать факторы, повышающие удовлетворенность персонала результатами своей деятельности, поскольку трудовые мотивы работников разнообразны. В зависимости от жизненного цикла, организация, например, может быть сориентирована на одни цели на этапе стабильности, когда компания не стремится к изменениям, и на совершенно другие цели – на этапе развития, когда проявляется потребность в инновациях, новых идеях и продуктах.

В целом, на основе разработанной модели диагностики в организации должна быть получена информация, позволяющая решить по меньшей мере три ключевые задачи:

Во-первых, обеспечить оптимальное сочетание взаимных ожиданий – ожиданий организации от работников и ожиданий работников от организации. В первом случае речь идет о способности персонала к достижению поставленных целей, которые необходимы организации, а во втором – о запросах и потребностях работников, реализация которых должна быть им обязательно гарантирована организацией.

Во-вторых, определить возможные модификации трудового поведения персонала. Параметрами прогнозирования выступают характеристики значимых элементов трудового потенциала сотрудников – профессионально-квалификационного, психофизиологического и личностного. Оценивая динамику их развития, можно реально выявить поле организационного мотивирования и стимулирования трудовой деятельности персонала, воздействие на которое обеспечивает совпадение интересов работников и организации. Система организационного стимулирования труда в качестве инструмента управления предопределяет зависимость повышения удовлетворенности работника статусно-ролевым положением, ее принадлежности к организации от степени актуализации индивидуальных потребностей, что обуславливает творческое выполнение работником своих функций в соответствии со стратегией организации.

В-третьих, как вывод из двух предыдущих, на основе диагностики системы мотивации персонала фиксируется объем ресурсов, необходимых для совершенствования действующей модели, включая соотношение затрат на реализацию мероприятий и получаемых результатов.

В соответствии с новыми практиками управления человеческими ресурсами модель диагностики системы мотивации персонала организации должна характеризовать такие составляющие данного процесса, как:

- формализация социально-трудовых отношений для качественного выполнения работниками стандартов профессиональной деятельности;
- персонифицированный контроль высшего руководства за реализацией стратегии вовлеченности персонала;
- индивидуализация отношений между ключевыми работниками и работодателями;
- обеспечение внутренней мобильности персонала в организации.

Одновременно диагностическая модель должна быть сбалансированной, учитывать приоритеты других направлений кадрового менеджмента (системы отбора и найма персонала, планирования карьеры, профессионального обучения и т. д.) и обеспечивать руководство организации информацией, основанной на унифицированных критериях и достоверных методах. Принципами эффективности диагностической модели являются нацеленность на совершенствование труда работников, тщательная подготовка, конфиденциальность, надежность оценки и предоставление персоналу организации «обратной связи» по результатам диагностики.

Для совершенствования диагностики системы мотивации персонала организации, разработка ее модели должна осуществляться в три этапа.

На первом этапе анализируется информация о цели стратегии организации, специфике стадии ее развития, действующих системах мотивации персонала у реальных и потенциальных конкурентов на рынке труда. Результат первого этапа – обобщение полученных данных, которое позволяет выявить ключевые факторы, предопределяющие эффективность процессов мотивации персонала с учетом особенностей внешней среды организации.

На втором этапе определяются объекты и субъекты оценки внутренней среды; источники, на которых она будет основываться; способы проведения, процедуры, критерии и периодичность проведения оценки; степень охвата персонала. Результат второго этапа – систематизация полученной информации, которая обеспечивает понимание причин низкой результативности действующей системы мотивации и стимулирования персонала и выявление основных направлений ее совершенствования. Принципиальное значение имеет характеристика влияния таких мотивационных факторов, как организационная культура, структура потребностей работников, их

представление о критериях эффективности труда, соответствие ценностных ориентаций организации и занятых и т. д.

На третьем этапе определяются технологии, формализующие систему материальной и немонетарной мотивации и стимулирования персонала, и процедуры, обеспечивающие сопровождение внедрения данной системы. При этом персонал должен понимать следующее: что лично ему и организации дает реализация разработанной модели, и как проводимые изменения в дальнейшем повлияют на заработную плату или статус тех или иных категорий работников, расстановку приоритетов в профессиональной деятельности и программах личного развития, повышение участия в управлении организацией.

Таким образом, анализ управленческой деятельности по мотивации персонала позволяет описать основные источники удовлетворенности работников трудом. Также диагностика системы мотивации персонала описывает положительные и отрицательные факторы групповой мотивации и объективно существующие противоречия между целями бизнеса, целями собственников бизнеса, руководителей и персонала. Данная процедура позволяет оценить эффективность деятельности работников, ее направленность на достижение успеха и поставленных целей, количественные и качественные характеристики результативности, индивидуальные характеристики и вклад в общие показатели подразделения и организации в целом.

Литература

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 492 с.
2. Сперанский, А. А. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования / А. А. Сперанский, Н. В. Драгункина. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 190 с.
3. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов – М.: Дело, 1995. – 332 с.
4. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом – методический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
5. Одегов, Ю. Г. Значение оценки персонала в формировании системы вознаграждений / Ю. Г. Одегов, В. В. Халиулина // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2016. – № 2. – С. 84–87.