

Ю.В. Митрофанова, А.А. Ступин
(студенты)

*Сибирско-американский факультет менеджмента Байкальской
международной бизнес-школы Иркутского государственного университета*

ИЗУЧЕНИЕ ЗАВИСИМОСТИ МОТИВАЦИИ ОТ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА ПРИМЕРЕ ФИРМЫ «АРТ-АВТО»

Как известно, мотивационной политике отводится важная роль в процессе управления персоналом. Каждый грамотный руководитель знает, что во многом от нее зависят такие аспекты, как эффективность труда и организационных коммуникаций, объемы производительности и даже качество производимой продукции. Мотивы являются неотъемлемой частью человека, и от того, каким образом влиять на удовлетворение той или иной потребности,

будет зависеть результат всей деятельности. Изучить только теоретические аспекты этого вопроса недостаточно, важно и на практике уметь правильно выстраивать мотивационную систему. Для нас, студентов Сибирско-Американского факультета менеджмента, будущих менеджеров и управленцев компаний, составляет большую ценность опыт, полученный в ходе нашего исследования, ведь мы могли вживую наблюдать, как происходит управление персоналом, как действия руководства отражаются на работе подчиненных, как формируются отношения между начальником и рабочим коллективом.

Цель нашего исследования - изучение мотивации и посмотреть ее зависимость от различных формальных факторов (таких, как пол, возраст сотрудника, уровень образования) на примере фирмы «Арт-Авто», занимающейся ремонтом, апгрейдом, тюнингом автомобилей и установкой различных систем безопасности. Данная организация достаточно молодая и относится к категории микропредприятий: рабочий коллектив состоит всего из 8 человек. Часть персонала фирмы составляют совсем молодые, еще не получившие высшего образования люди. Частая смена кадров является обычным явлением, учитывая специфику предприятия и коллектива. Очевидно, что стратегии воздействия на опытного сотрудника и совсем юного работника будут разительно отличаться. Поэтому главный наш интерес исследований в данной фирме составляла мотивационная политика руководителя по отношению к коллективу. Итак, мы поставили перед собой следующие задачи: изучение имеющегося теоретического обоснования выбранной темы, «Изучение зависимости мотивации от различных формальных факторов»; анализ кадрового состава фирмы; изучение отношений в рабочем коллективе; исследование отношений «начальник-подчиненный»; изучение мотивационной политики руководителя и ее влияния на рабочий коллектив; анализ полученных данных, выводы и составление рекомендаций руководителю

Опираясь на уже имеющиеся знания по нашей теме, мы выдвинули гипотезу о том, что в ситуации, когда рабочий коллектив состоит из разного рода специалистов и специфика предприятия предполагает частую смену рабочего коллектива, политика мотивации персонала должна представлять собой гибкую и изменчивую систему.

Главным инструментом нашего исследования являлось наблюдение, как кратковременное, так и включенное (один из участников исследования ранее являлся сотрудником фирмы). Также мы проводили анонимные письменные опросы среди рабочих и интервьюирование руководителя. В ходе исследования нами были опрошены все сотрудники фирмы, что позволяет нам говорить об объективности полученных результатов.

В процессе изучения теоретических аспектов выбранной темы мы выделили для себя несколько важных понятий, определений и классификаций.

Анализ кадрового состава организации (предприятия) предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и

количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Причинами текучести кадров называют наиболее распространенные в данной организации причины увольнений работников, которые условно подразделяются на три основные группы:

- 1) семейно-бытовые обстоятельства;
- 2) неудовлетворенность работников условиями труда и быта;
- 3) нарушения трудовой дисциплины.

Стиль руководства — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Он является одним из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

- 1) директивный (авторитарный);
- 2) демократический (коллегиальный);
- 3) либеральный (попустительский или анархический).

Мотивация - процесс интенсификации мотивов индивидуума или их группы с целью активизации их действий по принятию решения об удовлетворении какой-то потребности [1].

Удовлетворенность трудом - эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется.

Исполнительность - крайняя старательность, быстрое и точное исполнение возложенных поручений и обязанностей [3].

При анализе мотивационной политики руководителя фирмы «Арт-Авто» мы использовали две теории известных исследователей: Фредерика Герцберга, Лаймана Портера и Эдварда Лоулера. Модель Портера-Лоулера оказалась очень полезной для нас при анализе полученных данных, т.к. в ней как раз рассматриваются три важные переменные – мотивация, удовлетворенность, исполнительность, а также представлены сложные взаимосвязи между ними. Двухфакторная теория Герцберга имела большое значение на практике для распределения имеющихся данных на два типа – гигиенические факторы и мотиваторы. В дальнейшем нам было более удобно анализировать полученные сведения и выделять наиболее важные аспекты мотивации [2].

В процессе изучения рабочего коллектива мы пользовались наблюдением и письменным тестом на выявление мотивов к работе, составленным на основе мотивационных теорий Маслоу и Герцберга. Результаты таковы: для шести сотрудников из восьми (младше 25 лет) актуален финансовый мотив, для одного – мотив достижений, и, соответственно еще один работник заинтересован в карьерном росте. Все рабочие – мужчины, большинство из которых еще не получили высшего образования.



В возрасте до 25 лет, когда человек возможно еще не до конца получил финансовую независимость от родителей, когда еще нет семьи и бытовых проблем, он устраивается на работу в основном из-за денег. Ожидаемо и то, что сотрудники, возраст которых превышает 25 лет, стремятся достигнуть каких-либо высот в работе, или же повысить свои специальные навыки. Поэтому остальным работникам оказались присущи мотивы достижений и карьеры.

Вторым шагом было изучение атмосферы в коллективе. Мы использовали данные, полученные как при включенном наблюдении, так и при кратком. Выяснили, что в коллективе существуют уже сложившиеся традиции и формы поведения. Присутствует взаимопомощь, взаимопонимание, старший и опытный сотрудник всегда поможет и обучит более молодого. Если один работник уже получил прибыль с нескольких клиентов, то следующий автомобиль он с легкостью предоставит другим. В перерывах между работой сотрудники обычно собираются вместе, беседуют, шутят, просматривают художественные фильмы. Ни разу не были отмечены какие-либо конфликты, стычки. Новички обычно быстро принимаются сплоченной командой, нет никакого предвзятого мнения или неприязни. Общение в основном строится на неформальном уровне, то есть на наличии общих интересов, тем для разговора. Кроме того, работники общаются и за пределами фирмы, иногда собираются вместе и организуют мероприятия.

Далее перед нами стояла задача изучить отношения «начальник-подчиненный». Во-первых, мы провели тест среди подчиненных на определение стиля руководства на фирме. По результатам данного опроса выяснилось, что руководителю присущ директивный стиль управления (ориентация на собственное мнение и оценки, стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, единоличное принятие решений, контроль за действиями подчиненных). После тестирования мы провели интервью с руководителем, задавая вопросы, касающиеся управления сотрудниками. Здесь мы еще больше убедились в том, что стиль руководства директивный. Руководитель придерживается точки зрения, что сотрудников надо держать в «ежовых рукавицах», тем более что коллектив состоит в основном из молодых людей. «Нужен строгий контроль за подчиненными, - сказал он, - нужна строгая дисциплина. Ребята молодые и иногда могут забыть о своих рабочих обязанностях». В рабочее время начальник старается держать дистанцию в отношениях с сотрудниками, что дополнительно, как он считает, помогает им напомнить об их обязанностях. Однако вне работы положение дел совсем

другое. Иногда руководитель предоставляет лучшим, добросовестным работникам возможность поездки на природу за счет организации. Там общение происходит на достаточно свободном уровне, что укрепляет командный дух и отношения между сотрудниками. Однако, это не дает работникам повод думать, что подобные поездки как-то помогают им в плане работы. У всех трудящихся на предприятии одинаковые шансы быть как лучшим, так и уволенным. Учитывая особенности коллектива и предприятия, можно сказать, что руководитель грамотно выстраивает стратегию управления коллективом.

И последним этапом практической работы являлось изучение мотивационной политики и результатов ее действия, с помощью интервьюирования руководителя. Мы задавали вопросы, касающиеся непосредственно мотивации персонала, организации рабочего места. Нами были отмечены следующие факты:

1) Начисление заработной платы производится в зависимости от того, сколько клиентов обслужил сотрудник, какова была сложность выполненной работы, какова стоимость оказанной услуги. Ежемесячно выдается зарплата в размере 50% от выручки индивидуально каждого.

2) Место для работы и отдыха организовано достаточно хорошо – при выполнении задания у рабочего всегда под рукой нужные инструменты. Также в распоряжение сотрудников предоставлена бытовая электроника (телевизор, DVD, компьютер), мягкие кресла и автоматы с водой и кофе.

3) На предприятии существует система поощрений и наказаний. Руководитель признается, что старается быть наиболее объективным по отношению к рабочим. Если сотрудник, например, выполняет работу сверхурочно или справляется с заданиями повышенной сложности, начальник высказывает ему свое одобрение, похвалу в присутствии всего коллектива. Наоборот, если работа не выполняется, или сделана некачественно, работник получает выговор. По отношению к молодым сотрудникам эта система довольно действенна.

4) Как уже было упомянуто, нередко организовываются совместные поездки работников за город. Сотрудникам предоставляется возможность отдохнуть, пообщаться друг с другом и с руководителем. Для поездки руководитель отбирает лучших по результатам работников. Естественно, что каждый стремится выполнять свою работу добросовестно.

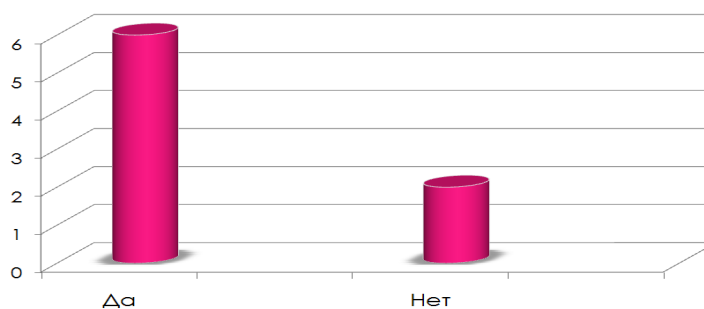
5) Каждый работник имеет право высказаться. Если, по его мнению, какое-либо решение руководителя было несправедливым, или существуют неудобства на рабочем месте, он в любом случае может свободно выразить свое мнение. Руководитель говорит, что рассматривает все жалобы и предложения работников. Если проблема кажется действительно серьезной, то принимается соответствующее решение для ее устранения.

В основном руководитель строит мотивацию, направленную на большинство. То, что большинство представляет собой группу из молодых людей, объяснить можно таким образом. Для работы на автосервисе не

требуется высшее образование и диплом. Важно обладать базовыми навыками ремонта и апгрейда машин. Руководитель при собеседовании указывает на невозможность карьерного роста (которого на таком предприятии просто не может быть), т.е. человек четко осознает, на что он соглашается. Многие видят эту работу как временную – взрослые, зрелые люди обычно стремятся к росту, развитию, повышению квалификации, которые тут они получить просто не могут, поэтому недолго работают в организации. Молодым людям также важен временный заработок, особенно в летнюю пору.

Построенная система мотивации хорошо работает в таком коллективе. Постоянное подкрепление – еженедельная выплата заработной платы, похвалы начальника - способствует своевременному удовлетворению потребностей подчиненных. Как раз в модели Портера-Лоулера наиболее важным считается то, что следует за выполнением работы. Степень удовлетворенности будут определять само поощрение и его восприятие. Руководитель старается удержать хороших и добросовестных работников; некоторые работают на «Арт-Авто» более трех лет, с момента основания. Начальник рассматривает все проблемы сотрудников и стремится исправить недостатки в организации.

Кроме интервьюирования руководителя фирмы, мы также провели еще один анонимный опрос среди рабочих. Им нужно было ответить всего на один вопрос: «Удовлетворены ли вы своей работой?» По результатам оказалось, что шесть из восьми сотрудников (предположительно те, кто моложе 25) полностью удовлетворены, и еще двое – нет.



В итоге, мы можем сказать, что управляющий фирмой «Арт-Авто» достаточно грамотно построил мотивационную систему. Он учел основные потребности и особенности работников, а также регулярно перестраивает мотивационную систему в нужное направление. Об эффективности созданной им системы можно судить, во-первых, по степени удовлетворенности сотрудников, во-вторых, по уровню производительности. Оба параметра имеют достаточно высокие показатели.

Мы считаем, что наша гипотеза, выдвинутая в начале, доказана. Перед нами был яркий пример того, что построенная система мотивации гибка и изменчива. В зависимости от особенностей сотрудников, руководитель склонен ее менять, дорабатывать.

Руководителю можно порекомендовать обратить внимание на тех сотрудников, которые не удовлетворены работой. Возможно, существуют какие-либо не решенные еще проблемы в организации.

Научно-практическая конференция "Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики"

Также хотелось бы пожелать в дальнейшем продолжать свое развитие, возможно, расширять ассортимент услуг или масштабы деятельности. Мы искренне желаем успехов и благополучия.

Мы осознаем важность данного исследования, ведь нас самих в будущем ждет организация работы на предприятии, нам самим придется столкнуться с нелегкими задачами в управлении персоналом. Мы чувствуем, что за время выполнения проекта выросли и наши знания по темам, изученным для работы, и опыт.

Использованные источники

1. Википедия: Свободная энциклопедия.- <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
2. Мотивация персонала.- <http://staff-motivation.ru/>
3. Управление персоналом: словарь-справочник.- <http://psyfactor.org/personal/personal1-16.htm>