

Мотивация персонала: успех или избегание неудач

С.А. Кравченко

2 курс факультета менеджмента

Научный руководитель:

М.В. Полосухина

Аннотация

В современном мире в условиях жесткой конкуренции компаниям важно закрепиться на рынке и продолжать дальнейшее развитие. Большинство современных компаний для улучшения своих трудовых ресурсов широко используют такой вид деятельности менеджеров, как мотивация. Исследование посвящено анализу способов стимулирования с точки зрения тенденции мотивации на успех или избегание неудач на примере пермской компании.

Ключевые слова: мотивация, персонал, организация, стимулирование, избегание неудач, ориентация на успех.

В современном мире в условиях жесткой конкуренции компаниям важно не просто выйти на рынок, а закрепиться на нем как можно надежнее, продолжая дальнейшее развитие. По мнению современных ученых, для этого организации нужно оптимизировать свой процесс производства и получать наибольшую выгоду с наименьшими издержками. Одним из основных факторов производства экономисты называют труд. Общеизвестно, что труд, как и другие факторы, должен быть как в достаточном количестве, так и в хорошем качестве. Большинство современных компаний для улучшения своих трудовых ресурсов широко использует такой вид деятельности менеджеров, как мотивация. Мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей [Теория управления, 2003]. Однако несмотря на то, что роль мотивации в сохранении и усилении конкурентных позиций компании на рынке не вызывает сомнений, вопрос о том, какие методы стимулирования, используемые компаниями, наиболее эффективны, остается малоизученным. В связи с этим данное исследование посвящено анализу способов стимулирования с точки зрения тенденции мотивации на успех или на избегание неудач на примере пермской фирмы ОАО «Уралгидросталь». Задачи исследования: наблюдение за работниками предприятия; проведение опроса по теме; анализ полученных данных; формулировка выводов и рекомендаций.

Для более глубокого анализа было использовано два метода исследования. Первый – наблюдение за работниками и руководителями предприятия. Второй – письменный опрос персонала при помощи двух разных анкет.

Наблюдение – один из основных эмпирических методов психологического исследования, состоящий в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических явлений с целью изучения их специфических изменений в определенных условиях и поиска смысла этих явлений [Слободчиков, 2002]. В ходе исследования мы наблюдали за действиями работников в процессе их профессиональной деятельности и за невербальным поведением. Данный метод наиболее точно подходил к нашей ситуации, поскольку он позволяет одновременно зафиксировать поведение ряда лиц по отношению друг к другу и к определенным задачам по нескольким параметрам.

Опрос – метод психологического исследования, заключающийся в сборе информации, полученной в виде ответов на поставленные вопросы [Душков, 2005].

Опрос был проведен в виде группового анкетирования, поскольку, в отличие от интервью, он подразумевает массовость и облегчает получение информации о группе в целом.

В ходе первого этапа – наблюдения – были выявлены следующие способы стимулирования.

1. Деньги и другие выплаты: оптимальный оклад; ежемесячные премии и денежные вознаграждения отличившимся сотрудникам; подарки или иные денежные выплаты в праздники или юбилейные даты; премии членам профсоюза.

2. Похвала, устные вознаграждения (ежемесячно обновляемая доска почета с фотографиями).

3. Дальнейший карьерный и профессиональный рост: обучение сотрудников за счет фирмы; обеспечение карьерного роста по возможности.

4. Приверженность цели и идее фирмы (наличие профсоюзов).

5. Личный интерес сотрудника (рабочее место оформлено в соответствии с его трудовой деятельностью, квалификацией и компетентностью).

6. Отношения сотрудника с коллективом и руководством: корпоративы по государственным праздникам и праздникам, связанным с датами организации; экскурсионные поездки; вовлечение высшего менеджмента не только в дела, связанные с производством, но и в неформальные дела организации.

7. Базовые стимулы: обеспечение удобства и безопасности на рабочем месте; своевременные выплаты в соответствии с законом; качественное и разнообразное питание со скидкой 50% для рабочих.

8. Высшие стимулы: организация конкурсов по озеленению территории между отделами компании.

Таким образом, компания находит стимулы для работников на всех известных уровнях потребностей и применяет комплексный метод мотивации. Однако абсолютно ко всем работникам применяются одинаковые методы и примерно в равной степени.

Проведя анализ документов предприятия и полученных в ходе наблюдения данных, мы выявили некоторые особенности.

Во-первых, на предприятии действует функциональный подход к деятельности организации. Это значит, что группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов. С точки зрения мотивации можно выделить следующие плюсы и минусы.

1. Эффективное использование трудовых ресурсов: каждый работник мотивирован на выполнение задания в той области, в которой он наиболее компетентен.

2. Оптимальное руководство и контроль со стороны высшего менеджмента. Четко выстроена иерархия власти и подчинения. Работники имеют представление о системе ответственности и подчинения в организации. Однако на практике можно наблюдать нарушение этой системы (двойная отчетность, игнорирование организационного порядка).

3. Высокая степень координации взаимодействия. Работники одного отдела часто контактируют друг с другом. Таким образом у них складывается группа, к которой руководителям проще подбирать методы стимулирования. Например, рабочие в цехах больше были настроены на денежную мотивацию, а работники канцелярии и бухгалтерии ценили, что их приглашали на корпоративы.

4. Слабые взаимосвязи между функциональными отделами. С одной стороны, это значит, что нужно находить отдельный подход к каждому отделу, а это несет излишние временные и иные издержки. С другой – можно организовать между отделами некие соревнования с последующей наградой, тем самым мотивируя на работу.

5. Замедленная реакция на изменения сверху. Все решения принимаются на верхних уровнях иерархии, что обуславливает замедление процесса осознания и принятия нововведений, особенно это касается нижних ступеней иерархии.

6. Проблемы с общим обучением и переобучением работников и общей инновационной деятельностью в целом. Дело в том, что данная компания является заводом по производству определенного рода металлоконструкций. Это означает, что в одной организации работают люди со средним профессиональным, высшим или несколькими высшими образованиями. Из этого следует, что у них разное представление как о работе в целом, так и о мотивационной стороне рабочего процесса, что может породить разногласие и непонимание между ступенями иерархии.

Во-вторых, на предприятии существует документ под названием «Социальные гарантии для работников предприятия». Наличие данного документа обуславливает ряд преимуществ и недостатков.

1. Некоторые пункты не являются учрежденными фирмой и социальными гарантиями как таковыми, поскольку это прописано в трудовом кодексе РФ и компания не имеет права не выполнять эти правила в связи с законами нашей страны.

2. Согласно пункту 18, работникам профсоюзов начисляются дополнительные премии, что побуждает не только к хорошему труду, но и к вхождению в профсоюз. Наличие профсоюзов крайне важно для корпоративной культуры и работы предприятия в целом.

3. Пункт 16 о питании и скидках на него дает возможность персоналу работать более усердно, не беспокоясь о качестве и цене питания в заводской столовой.

4. В соответствии с пунктом 21 компанией организуются экскурсионные поездки, что приводит к сплочению коллектива. Кроме того, с целью сплочения коллектива компания проводит корпоративные мероприятия по праздникам и выдачу подарков (пункт 19). В ходе

наблюдения установлено, что такие мероприятия обычно посещает около 30–40 чел., что составляет 15–20% от рабочего коллектива. Отметим, что это немного, однако на таких мероприятиях можно заметить персонал из разных участков и подразделений, в том числе и руководство.

5. Ежемесячно на доске почета появляется информация о наиболее отличившихся работниках. Данный вид стимулирования – слава и почет – мотивирует работника к старанию.

В-третьих, в акционерном обществе существуют соревновательные моменты мотивации, не относящиеся напрямую к заводскому производству. Так, на предприятии ОАО «Уралгидросталь» проводится конкурс на лучшее озеленение участка. Условия конкурса таковы, что каждому подразделению дается определенный участок. Поощряется тот отдел, который лучше озеленит участок. Это является достойным нововведением в трудовой процесс, так как мотивирует к труду в целом.

Кроме того, нами был проведен анализ мотивации сотрудников на достижение успехов и мотивации избегания неудач Т. Элерса.

Согласно теории Элерса, существует два типа людей. Первый тип – люди, нацеленные на успех, выигрыш, победу. Их усилия направлены на то, чтобы достичь поставленной цели. Добившись цели, они испытывают удовлетворение и гордость, ждут поощрения или похвалы. Важно то, что они могут полностью мобилизовать свои ресурсы и сосредоточиться на объекте деятельности. Такие работники способны более адекватно оценить свои способности, возможности, проявляют больше упорства и настойчивости в работе, поэтому они наиболее ценятся корпорациями. Работники, мотивированные на успех, проявляют тенденцию возвращения к решению задачи, в которой они потерпели неудачу, добиваясь при этом лучших результатов.

Другой тип – люди, мотивированные на избегание неудач, защиту от проблем, критики. Они зачастую не уверены в себе, не верят в успех, бояться раскрыть свой потенциал, так как не рассматривают возможность успешного завершения дела. Работники, ориентированные на защиту, имеют трудности с определением своих профессиональных возможностей, имеют завышенную или заниженную самооценку, нереалистичный уровень требований к себе и другим.

Для человека, ориентированного на неудачу, привлекательность некоторого задания, интерес к нему после неудачи падает. Опасающиеся неудачи объясняют успех случайным стечением обстоятельств, а в случае неудачи они склонны обращаться к анализу способностей, что приводит к занижению уровня самооценки.

Вторую часть анализа составил опрос-анкетирование, в котором работникам данного предприятия было предложено пройти 2 теста-опросника. Количество респондентов составило 21 чел. в возрасте от 24 до 54 лет, из которых 5 мужчин в возрасте от 32 до 54 лет и 16 женщин от 24 до 52 лет. Следует отметить, что опрашивались представители различных отделов, ступеней иерархии компании и профессий: конструктора, инженеры, начальник склада, диспетчер, работники бухгалтерии, водитель и др.

Методика диагностики мотивации личности к успеху Т. Элерса представляет собой опросник, который состоит из 41 закрытого вопроса, предполагающего положительный или отрицательный ответ. По результатам выделяются четыре уровня мотивации: низкий, средний, умеренно высокий и слишком высокий. Уровень мотивации повышается с увеличением количества набранных баллов.

В свою очередь, в методике диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса испытуемым предоставляется 30 троек слов, характеризующих свойства личности. Из трех необходимо выбрать одно качество, которое более присуще самому испытуемому. Выделяется также четыре уровня мотивации к избеганию неудач: низкий, средний, высокий, слишком высокий. Уровень мотивации повышается с увеличением количества набранных баллов.

Результаты анкетирования по методу мотивации личности к успеху показали, что у работников предприятия ОАО «Уралгидросталь» уровень мотивации составил от 10 до 23 баллов, т.е. от низкого к слишком высокому. Разброс между наибольшим и наименьшим показателями составил 13 баллов, что может говорить о большом разрыве между респондентами, ориентированными и не ориентированными на успех. Тем не менее большинство работников мотивированы на успех. Средний уровень мотивации в группе был умеренно высоким, причем все уровни (исключая первый) были равны по частоте выявления.

Результаты анкетирования по методу мотивации личности к избеганию неудач показали, что у работников уровень мотивации составил от 9 до 25 баллов, т.е. от низкого к слишком высокому. Разброс между наибольшим и наименьшим показателями составил 16 баллов. С одной стороны, это говорит о том, что разброс велик. С другой – низкий уровень (до 10 баллов) показал только один респондент. Это подтверждает тот факт, что большинство работников предпочитают не сталкиваться с неудачами. Средний, а также наиболее встречающийся показатель по группе получил средний уровень мотивации.

Итак, в целом на предприятии ОАО «Уралгидросталь» имеется положительная тенденция к мотивации на успех. Сумма баллов каждого работника по обоим тестам не превышает 6 и не менее 4, т.е. в данной организации нет работников, которые вообще не мотивированы.

По гендерному признаку показатели мотивации к избеганию неудач получились примерно одинаковы. Это означает, что дискриминации по средствам или способу мотивирования в отношении сотрудников у компании нет. В свою очередь, на предприятии ОАО «Уралгидросталь» мужчины более мотивированы на успех. Это можно объяснить тем, что у мужчин данный показатель всегда выше, чем у женщин. Кроме того, опрошенных женщин было намного больше.

Что касается возраста, то, с одной стороны, можно наблюдать, что показатели нестабильны и колеблются на протяжении всей числовой оси, а с другой – нет резких спадов и падений. Это может говорить о том, что представители разных возрастных групп примерно одинаково мотивированы на успех и на избегание неудач.

По результатам исследования нами были даны следующие рекомендации: укрепительные – повышение качества той мотивации, которая есть, и новаторские – нововведения в методах стимулирования.

Новаторские рекомендации будут направлены на создание и развитие новых методик мотивации, которые различали бы людей по стилю поведения и постановке цели в работе. К примеру, ориентированных на успех сотрудников необходимо хвалить и премировать только в тех случаях, когда работа выполнена до конца, и в соответствии с потенциалом работника. Ориентированных на избегание неудач сотрудников время от времени необходимо подбадривать в процессе работы. Положительным моментом в развитии будет также

назначение определенного человека (или даже группы людей), который будет непосредственно заниматься мотивационным процессом на предприятии. Пока этим занимаются и руководители, и менеджеры, и профсоюз отчасти, т.е. нет человека, который планирует, организует, контролирует данный процесс от начала и до конца и отчитывается перед руководством. Следующим шагом может быть введение контроля результативности труда персонала. Это могут быть тесты, анкеты, опросники, по результатам которых можно не только узнать об уровне мотивирования на текущий момент, но и отслеживать тенденцию к спаду или подъему и своевременно действовать в зависимости от ситуации, что поможет избежать мотивационного кризиса.

Укрепительные рекомендации могут заключаться в увеличении численности сотрудников, вовлеченных в нетрудовую деятельность. Таким способом можно выдвинуть методы мотивации, предлагаемые компанией, на уровень корпоративной культуры в организации. Еще одна рекомендация – организация быстрого доступа к информации всем сотрудникам. Этого можно добиться введением новых информационных технологий, а также пересмотром структуры организации. В связи с тем что в подчинении у руководителей достаточно много отделов и сотрудников, необходимо провести функциональный анализ и перераспределить нагрузку.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- особенностью мотивации на предприятии ОАО «Уралгидросталь» является средний уровень избегания неудач и ориентации на успех;
- предложенные руководством программы, стимулирующие труд и вовлечение в рабочий процесс, удовлетворяют требованиям сотрудников компании как с материальной стороны, так и с нематериальной;
- для улучшения мотивационного процесса необходимы укрепительные нормы, способствующие совершенству работающих программ, и новаторские, помогающие контролировать мотивационный процесс;
- разные стили поведения (в зависимости от отношения к успеху и неудачам) требуют различных способов стимулирования.

Библиографический список

- Душков Б.А. и др. Энциклопедический словарь: психология труда, управления, инженерная психология и эргономика / Б.А. Душков, А.В. Королев, Б.А. Смирнов. – М., 2005. – С. 234.
- Слободчиков В.И. Общий социологический словарь. – М., 2002. – С. 186.
- Теория управления: учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – С. 256.

Комплексный подход к оценке качества телекоммуникационных услуг

Д.А. Наборщикова

3 курс факультета менеджмента

Научный руководитель:

Е.П. Загороднова

Аннотация

Статья посвящена изучению методов оценки качества услуг на примере телекоммуникационных услуг, а именно услуг сотовой связи. В статье предложена и подробно описана комплексная модель оценки качества услуг сотовой связи, синтезированная из базовых методов оценки качества услуг, а также приведены результаты применения данной модели (на примере ОАО «МТС»), на основе которых могут быть выявлены основные «проблемные зоны» качества услуг компании, разработаны и предложены к внедрению рекомендации по совершенствованию качества обслуживания.

Ключевые слова: оценка качества, телекоммуникационная услуга, комплексный подход, методы оценки качества услуг.

В настоящее время прогрессирующая информатизация общества постепенно приводит к широкому распространению услуг связи. Сегодня для рынка телекоммуникационных услуг характерны довольно высокие темпы роста, за последнее десятилетие телекоммуникационные услуги стали одним из ключевых секторов экономики развитых стран и постепенно стали играть все большую