

УДК 159.9

INSTRUMENTS OF DIAGNOSIS AND OPTIMIZATION STAFF INCENTIVES

ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ И ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**Rodionova E.A.**

PhD, docent

Psychology department of Saint Petersburg State University of Russia
Naberezhnaya Makarova, 6 St. Petersburg, Russia, 199034**Родионова Е.А.**

к.п.н., доцент

факультет психологии

Санкт-Петербургский государственный университет

Набережная Макарова, 6, Санкт-Петербург, Россия, 199034

Abstract. The paper presents the process steps and tools of diagnosis and optimization of the system of motivation and stimulation of employees. The system is built on the basis of valid diagnostic tools motivational expectations of employees and the company's motivational profile. Tested on the Russian and European companies.

Keywords: motivation, stimulation, motivational expectations, motivational company profile

Аннотация. В работе представлены технологические этапы и инструменты диагностики и оптимизации системы мотивации и стимулирования сотрудников. Система выстроена на основе валидных инструментов диагностики мотивационных ожиданий сотрудников и мотивационного профиля компании. Апробирована на российских и европейских компаниях.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, мотивационные ожидания, мотивационный профиль компании.

Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая его эффективность. Практика показывает, что высокого уровня заработной платы и предложения полноценного социального пакета не всегда достаточно для мотивированной профессиональной деятельности. Задачи повышения производительности труда справедливо связывают с необходимостью усиления мотивации персонала, но что означает данное понятие - мнения до сих пор расходятся. Одни считают мотивацию «личным делом каждого сотрудника», говоря о том, что процесс мотивации не подвластен внешним воздействиям, другие считают мотивацию неотъемлемой частью системы управления, которая не только позволяет сформировать правильное отношение к работе, но и объединяет усилия всех сотрудников для достижения общих целей организации.



Мы будем исходить из того, что мотивация – это совокупность взаимосвязанных и структурированных мотивов человека, которые обеспечивают смысл профессиональной деятельности и динамику активности сотрудника. Учет этой иерархической системы позволяет мотивировать сотрудника, обеспечивая тем самым его эффективность. Человек будет трудиться лучше в том случае, если ему это выгодно, и это не всегда материальная составляющая.

Каждая организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает:

1) выявление и анализ некоторых особенностей корпоративной культуры (прежде всего, ожиданий компании от работников),

2) анализ кадрового потенциала и должностных требований, соотношение этих параметров,

3) выявление демотивирующих факторов;

4) оценка эффективности существующего компенсационного пакета.

Данные, полученные в ходе экспертной оценки ситуации, позволяют опытному консультанту выявить факторы, снижающие желание сотрудников работать и проблемы, требующие безотлагательного разрешения, а также обнаружить неиспользуемые ресурсы организации.

Таким образом, система мотивации включает в себя как **блок стимулирования** (материальное и нематериальное), так и **ценностный блок**, включающий определение значимых для компании целей, мотивационного профиля компании и работников, соответствие ожиданий компании и работников, выявление демотивирующих факторов и т.п. Причем именно ценностному блоку уделяется большое внимание при разработке системы мотивации (в противном случае мы можем говорить только о системе стимулирования). Ценностный блок включает в себя следующие этапы:

1. Диагностика мотивационного профиля компании и мотивационного профиля сотрудника.

2. Выявление демотивирующих и стимулирующих факторов.

Инструменты диагностики представлены в приложении к статье (опросник «Возможность реализации мотивов» (В.И. Доминьяк) и на сайте: <http://org.mydominanta.com>

На этапе диагностики мы выявляем: 1. Что есть сегодня среди сотрудников (мотивационный профиль), что их мотивирует, что демотивирует в работе компании и в своей профессиональной деятельности. 2. Что есть в работе компании (мотивационный потенциал), какие приемы стимулирования используются, насколько они сочетаются с тем, что «должно быть», что оптимально подходит в данной ситуации на данном этапе. 3. Какие именно работники нужны компании, которые будут себя чувствовать комфортно, удовлетворяя свои потребности и мотивы (анализ должности, сопоставление мотивационного профиля компании и работников).

Технология аудита. Аудит осуществляется по следующей технологии:

1. Анализ мотивационно-ценностной структуры предприятия, ценностных составляющих компании. Результат: построение ценностного блока системы мотивации в компании (отделе) (рис. 1).



Рис. 1. Структура ценностного блока системы мотивации персонала

2. Выявление мотивационных ожиданий компании (составление мотивационного профиля компании). Результат: мотивационный профиль компании (МПК). МПК составляется по итогам опросника «Возможность реализации мотивов» (В.И. Доминьяк)

3. Составление мотивационного профиля сотрудников (МПС). Результат: мотивационный профиль сотрудников, определение демотивирующих факторов по сотрудникам (отделу, компании). Составляется по опроснику В.И. Доминьяка «Мотивационный профиль сотрудника».

4. Сопоставление МПК и МПС, выявление демотивирующих факторов (сопоставление проводится на графиках (профилях компании и работника), а не в таблицах) (Приложение 2). Для построения профиля необходимо рассчитать средние значения для каждого из пятнадцати мотивов по организации (подразделению), зафиксировать полученные значения на соответствующих осях и соединить соседние точки между собой. Аналогичные профили строятся для каждого сотрудника. Наложение профиля сотрудника на профиль организации позволяет выявить потенциально конфликтные зоны (демотивирующие факторы) (рис. 2).

Приложение.

ОПРОСНИК «ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ МОТИВОВ»

Уважаемый коллега!

Данная анкета предназначена для исследования представлений сотрудников о своем месте работы. Убедительная просьба ответить на все вопросы, ничего не пропуская.

Дайте, пожалуйста, оценку того, насколько организация, в которой Вы работаете, способствует реализации каждого из перечисленных мотивов для вас в настоящее время. Оценивайте по десятибалльной шкале, обводя кружком соответствующую цифру в каждом пункте.

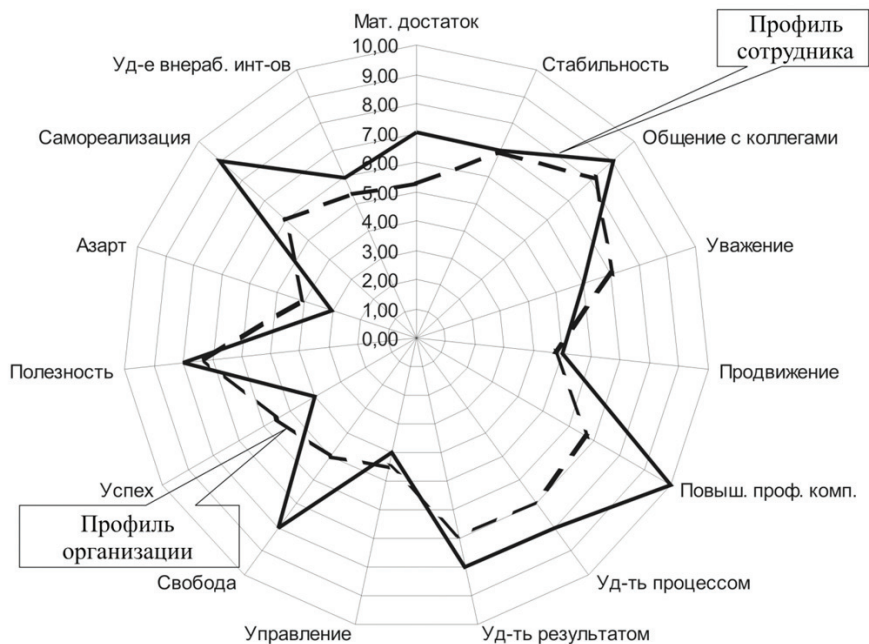


Рис. 2. Пример построения профилей возможности реализации мотивов профессиональной деятельности организации и конкретного сотрудника.

Мотивы профессиональной деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Материальный достаток	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Ощущение стабильности, надежности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Общение с коллегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Уважение со стороны других, социальный престиж	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Продвижение, карьерный рост	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Повышение собственной профессиональной компетентности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Удовлетворение от процесса деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Управление, руководство другими людьми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Ощущение успеха	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Ощущение собственной полезности, служение людям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Азарт соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ОПРОСНИК «МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА»

Дайте, пожалуйста, оценку того, насколько значима лично для Вас реализация каждого из представленных ниже мотивов профессиональной деятельности, **независимо от того, в какой организации работаете.**

Оценивайте по десятибалльной шкале, где 10 - исключительно значимо, 1 - абсолютно не значимо.

Одинаковую оценку могут получить одновременно не более трех мотивов.

Мотивы профессиональной деятельности										
Материальный достаток	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение стабильности, надежности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общение с коллегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение со стороны других, социальный престиж	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение, карьерный рост	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Повышение собственной профессиональной компетентности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от процесса деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Управление, руководство другими людьми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение успеха	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение собственной полезности, служение людям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Азарт соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Родионова Е.А. Психология стимулирования персонала. – Харьков: Гуманитарный центр, 2010. – С 189-193.

THE CHARACTERISTICS OF THE HEALTHY AND UNHEALTHY STYLES OF THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A PEDAGOGUE**ХАРАКТЕРИСТИКА ЗДОРОВОГО ТА НЕЗДОРОВОГО СТИЛІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА****Savchyn M.V.**

Head of the Psychology Department in Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobych, Ph.D. in Psychology, professor

Савчин М.В.

завідувач кафедри психології Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, доктор психологічних наук, професор

На основі теоретико-методологічного аналізу особливостей педагогічної діяльності [1-3;5-11;17;18], врахування характеристик здорової особистості [4;12;15;16], зібраних емпіричних даних, моделювання професійної діяльності та апробації створених моделей практичними педагогами-експериментаторами була складена схема характеристики здорового та нездорового стилів професійної діяльності педагога. Вона включає такі пункти: характер діяльності, смислова наповненість діяльності, стиль діяльності, стани в процесі діяльності, саморегуляція діяльності. Було виділено здоровий та нездоровий стилі діяльності.

Охарактеризуємо здоровий стиль діяльності вище наведеним алгоритмом.

I. Характер діяльності:

1.1. Вона цілеспрямована і результативна.

1.2. Педагог проявляє професійну, соціальну, психологічну та особистісну компетентність.

1.3. Він не спрощує та одночасно не ускладнює свої професійні обов'язки та завдання.

1.4. Налаштований на підтримання професійних стосунків, бо це дозволяє йому збагачувати свій професійний досвід та в складних ситуаціях одержувати допомогу з боку колег-професіоналів.

1.5. У нього визначена професійна позиція – забезпечувати навчання, виховання і розвиток школярів через реалізацію професійних знань, компетентностей та особистісних здатностей.

1.6. Учитель постійно вдосконалює свою діяльність, щоб вона була легкою та ефективною, працює на рівні 40%-60% свого енергетичного потенціалу, а відтак не перевтомлюється, має час та сили на реалізацію завдань в інших сферах особистого життя.

1.7. Він зберігає, використовує, поповнює та узагальнює власний професій-

Rodionova E. A. INSTRUMENTS OF DIAGNOSIS AND OPTIMIZATION
STAFF INCENTIVES // International scientific-practical congress of
pedagogues, psychologists and medics "Motivation. Way to the future.", the
25th of May, 2016, Geneva (Switzerland).- pp.123-128.