

ФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ РАБОЧИХ И МОТИВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Исследования мотивационной сферы с помощью факторного анализа описаны достаточно подробно и разносторонне, например в [1-3]. Основной идеей любого из проведенных исследований является: 1) поиск в мотивационной сфере человека (рабочего) наиболее общих факторов, которые характеризуют определенный набор ценностей (трудовых, личностных); 2) систематизация этих факторов и структуризация мотивационной сферы человека на их основе.

Полученные многочисленные описания и трактовки мотивационной сферы человека отличаются тем, какие цели преследовались при проведении исследований.

Например, для менеджера выявление структуры мотивационной сферы рабочих необходимо для того, чтобы знать, что же действительно важно для работающего в фирме персонала, каков качественный состав людей с точки зрения мотивации, какие мотивационные структуры преобладают у рабочих.

Однако на современном этапе развития экономики только этого недостаточно. Увеличивающиеся темпы роста промышленного производства в Украине, резко возрастающие требования к качеству продукции (в связи с тем, что отечественные предприятия вынуждены выходить на рынки западных стран), а значит и к персоналу, привели к необходимости отслеживать мотивационную структуру рабочих. При

этом появилась потребность ее моделировать, формировать в соответствии со стратегией, миссией, целью и корпоративной культурой фирмы. Такой подход требует формализации рассматриваемых моделей мотивационной сферы, возможности не только качественного, но и количественного их описания. Кроме того, различные условия работы, особенности различных профессий и предприятий диктуют требование сопоставимости получаемых результатов.

В исследованиях, проводимых автором, была использована гипотеза [5] о том, что мотивационная сфера людей - это нечеткая иерархическая структура, включающая мотивационные объединения. Объединения состоят из мотивационных групп, которые, в свою очередь, включают в себя мотивационные типы. Мотивы, характерные для каждого типа, представляют семейство трудовых ценностей [5; 4, 43]. Трудовая ценность – это мотивационно значимая для работника сторона трудовой деятельности [5]. Она представляет наименьший целостный элемент мотивационной сферы. При таком рассмотрении мотивационный тип – это типичная для многих людей целостная система мотивов, которая определяет однонаправленное трудовое поведение.

Набор мотивационных типов может быть различным для представителей одной профессии, работающих на разных предприятиях. Это обусловлено, в первую очередь,

разной культурной средой. Важными здесь также являются стиль менеджмента и финансовый уровень фирмы. Названные факторы влияют на культивируемые внутри предприятия трудовые ценности, т.е. происходит смещение ценностных ориентаций работников одной фирмы относительно другой. Однако наиболее вероятно, что в силу особенностей профессии какие-то трудовые ценности будут неизменно иметь высокую значимость у работников разных организаций [2]. Например, для руководителей различных предприятий можно ожидать, что высокочисленными будут ценности, соответствующие мотивационному типу «командир» (названия мотивационных типов см. в [2, 4]).

Автором проводились исследования мотивационной сферы станочников НКМЗ (в 1998 и 2000 гг.) и КЗТС (в 2003 г.). Для описания мотивационной сферы было выбрано 22 трудовые ценности (обоснование выбора приведено в [4]). Оценивались значимость для станочников каждой трудовой ценности и удовлетворенность станочников реализацией этих ценностей в процессе трудовой деятельности. На основе факторного анализа значимостей

для станочников трудовых ценностей были выявлены латентные факторы, объединяющие некоторые из них. По сути, выявленные факторы явились мотивационными типами, составляющими мотивационный портрет рабочего, т.е. описывающими его мотивационную сферу.

В работе [4] была представлена попытка формализовать мотивационную структуру станочника в виде 3-мерной пространственной модели векторов мотивационных типов. Модель для рабочих НКМЗ, чья мотивационная структура включает 3 мотивационных типа, не вызвала противоречий. Однако при исследовании мотивационной структуры станочников КЗТС выяснилось, что она содержит четыре мотивационных типа (фактора). Если следовать логике, то для описания модели мотивационной структуры рабочих КЗТС необходимо использовать 4-мерное пространство. Еще более сложная задача возникает, когда число мотивационных типов равно пяти или шести.

В результате была предложена модель мотивационной структуры, представленная на рис. 1.

В ней оси всех мотивационных типов, описывающих рабочего, берут начало в одной точке и расположены в одной плоскости. Углы между осями одинаковы, их величина зависит от количества факторов. На осях отмечаются координаты средних значений трудовых ценностей, входящих в мотивационный тип.

Отрезки координат на осях - это векторы мотивационных типов, тогда можно говорить о результирующем векторе мотивационных типов \bar{Rm} . Область пространства, очерченная линиями минимальных и максимальных значений, представляет собой область возможных значений (см. рис.1). По координатам средних значений значимостей на каждой оси строится фигура (многоугольник), представляющая область фактических значений мотивационных типов. Эту область можно строить как для отдельного рабочего, так и для всей совокупности рабочих предприятия, что

определяется задачами исследования.

Стоит обратить внимание на соотношение площадей области фактических значений и области максимальных

значений мотивационных типов. Это соотношение можно назвать «мотивационный потенциал».

Мотивационный потенциал – это возможный уровень отклика работника на мотивационное воздействие, которое направлено на определенную часть или всю его мотивационную сферу, на определенные трудовые ценности. Величина мотивационного потенциала определяется следующим образом:

$$P_M = \frac{S_{факт}}{S_{max}}$$

где $S_{факт}$, S_{max} – площади фигур, построенные на координатах соответственно фактических и максимально возможных оценок значимостей трудовых ценностей по

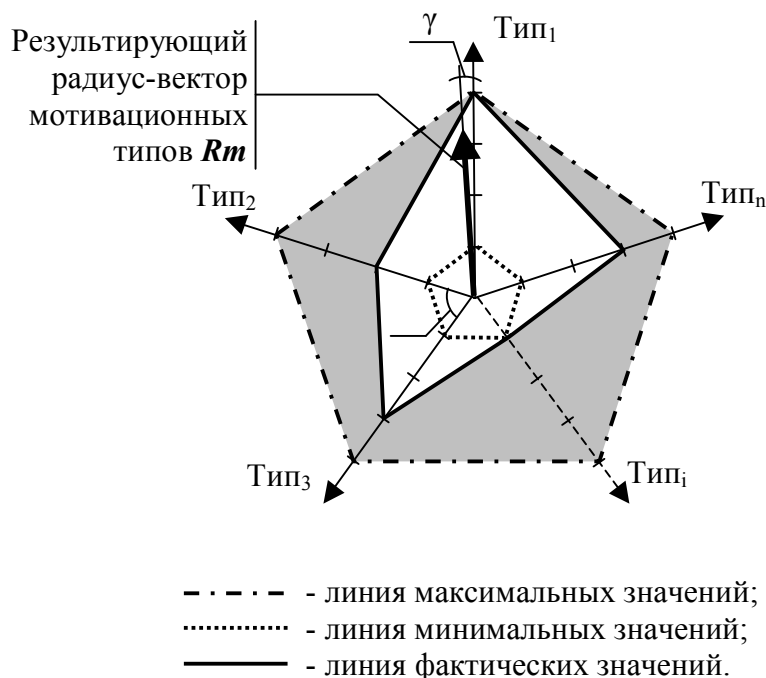


Рис. 1. – Факторная модель мотивационной структуры рабочих

каждому мотивационному типу (см. рис. 1). Эти фигуры состоят из треугольников, очерченных отрезками координат на осях мотивационных типов и линией, соединяющей фактические координаты

$$P_M = \frac{\sum_{i=1}^{n-1} \frac{1}{2} \cdot T_{\phi_i} \cdot T_{\phi_{i+1}} \cdot \cos \alpha + \frac{1}{2} \cdot T_{\phi_n} \cdot T_{\phi_1} \cdot \cos \alpha}{\sum_{i=1}^{n-1} \frac{1}{2} \cdot T_{\max_i} \cdot T_{\max_{i+1}} \cdot \cos \alpha + \frac{1}{2} \cdot T_{\max_n} \cdot T_{\max_1} \cdot \cos \alpha};$$

$$P_M = \frac{\sum_{i=1}^{n-1} T_{\phi_i} \cdot T_{\phi_{i+1}} + T_{\phi_n} \cdot T_{\phi_1}}{\sum_{i=1}^{n-1} T_{\max_i} \cdot T_{\max_{i+1}} + T_{\max_n} \cdot T_{\max_1}}$$

где T_{ϕ_i} , T_{\max_i} – средние оценки значимости трудовых ценностей i -го мотивационного типа соответственно фактические и максимально возможные, баллов;

α – угол между осями мотивационных типов.

Таким образом, мотивационный потенциал P_M оценивается либо в долях единицы, либо в процентах. Сама формула позволяет избежать влияния применения разных шкал при проведении исследований (5-, 10- или 100-балльные шкалы оценки значимостей трудовых ценностей в анкетах).

Мотивационный потенциал показывает, насколько мотивационно активен ваш работник, насколько быстро и сильно изменения в системе методов мотивации отразятся на нем. Мотивационный потенциал можно рассматривать как для отдельного работника, так и для всей совокупности работников предприятия.

Можно предположить, что менеджерам выгодно, чтобы для всей совокупности работников предприятия среднее значение мотивационного

средних оценок значимостей по каждому мотивационному типу.

Поэтому значения $S_{\text{факт}}$ и S_{max} целесообразно вычислять через сумму площадей треугольников. Тогда:

потенциала \bar{P}_M было близко к единице. Это обусловлено тем, что при низких значениях P_M можно ожидать низкую эффективность средств, затраченных на мотивацию рабочих из-за их слабого мотивационного отклика, а при высоких значениях – наоборот, высокую эффективность.

Низкое значение мотивационного потенциала P_M также говорит о том, что рабочий имеет низкую значимость по большинству трудовых ценностей, что характеризует человека как безразличного ко всему («ни рыба, ни мясо»). Однако если P_M имеет высокий уровень, это не значит, что на мотивацию работника в нужном направлении придется затратить меньше ресурсов. Это обусловлено тем, что такой человек может иметь высокую значимость тех трудовых ценностей, которые «не выгодны» руководителю.

Целесообразно провести исследование ценностных ориентаций рабочих, выявить P_M всех работников, построить кривую распределения P_M и вычислить среднее значение мотивационного потенциала по всей совокупности рабочих \bar{P}_M . На основе

этих данных можно задавать целевые значения \bar{P}_M , а также целевой характер распределения P_M . Это очень важно, так как от того, как распределятся люди по уровню P_M , зависит количество необходимых усилий для их мотивации. В качестве примера на рис. 2 показаны гистограммы мотивационных потенциалов станочников двух предприятий машиностроительного комплекса. Из рисунка видно, что среди станочников КЗТС существует две группы станочников: с относительно низким и относительно высоким мотивационным потенциалом. Эти группы рабочих потребуют разных подходов в мотивации труда. Глубокий анализ графиков выходит за рамки настоящей статьи.

Для рассмотрения важными являются не только величина мотивационного потенциала P_M , но и направление результирующего вектора мотивационных типов Rm , которое будет характеризовать преобладание в мотивационной сфере человека того или иного мотивационного типа (а может

быть, двух или нескольких сразу). Направление вектора \bar{Rm} можно задать углом к оси (вектору) первого мотивационного типа. Тогда в зависимости от количества рассматриваемых мотивационных типов и значения угла легко определяются преобладающие в мотивационной сфере мотивационные типы.

Для практического применения целесообразно задать модели работников, «желательных» с точки зрения фирмы, которые будут характеризоваться допустимыми значениями P_M , значением угла и характером распределения P_M . Такие модели можно использовать при:

- 1) приеме на работу;
- 2) отборе работников при переводе на новое место внутри фирмы;
- 3) формировании мотивационной среды, конечная цель чего – целевой уровень производительности, эффективности, качества, конкурентоспособности.

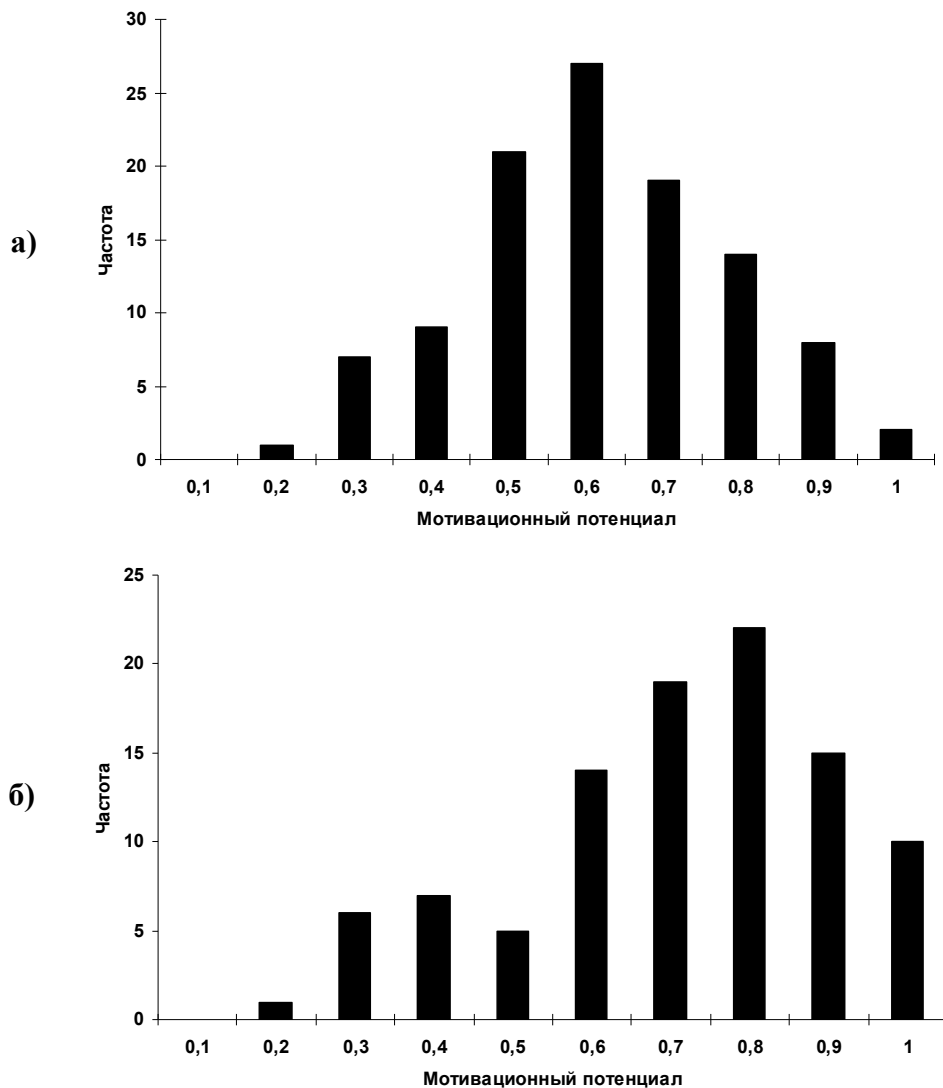


Рис. 2. Гистограммы мотивационного потенциала:
 а) станочники НКМЗ, 2000 г.; б) станочники КЗТС, 2003 г.

Для практики также интересно проанализировать динамику изменения уровня мотивационного потенциала P_M и результирующего вектора мотивационных типов $\bar{R}m$ в течение нескольких лет. Если изменение этих показателей происходит в направлении, заданном в соответствии со стратегией фирмы, то можно сказать, что руководством приняты правильные решения и меры по изменению системы мотивации труда. Кроме этого изменения указанных показателей нужно

рассматривать во взаимосвязи с финансовыми показателями предприятия, а также с показателями, характеризующими трудовой потенциал рабочих.

Например, значение P_M выросло, а направление $\bar{R}m$ изменилось в нужную сторону и при этом сократилась в 2 раза доля рабочих с высшим и специальным образованием. В такой ситуации можно сказать, что вероятнее всего произошли изменения кадрового состава, в коллектив пришли новые люди, у

которых ценностные ориентации соответствуют стратегии фирмы. Однако снижение при этом образовательного уровня – явление негативное, резко уменьшающее уровень трудового потенциала рабочих предприятия. Это может сказаться на конкурентных преимуществах предприятия в данный конкретный момент. Ситуация, конечно, не драматическая, но на ее изменение (повышение уровня образования рабочих) необходимо затратить немалую сумму денег и, главное, это потребует достаточно большого периода времени.

Необходимо отметить, что мотивационный потенциал целесообразно рассматривать как часть трудового потенциала работника, предприятия. При этом возможно будет учесть в трудовом потенциале ценностные ориентации, личностные характеристики не только качественно, но формализовать их и представить количественно.

Литература

1. Фресс П., Пиаже Ж. Экспериментальная психология. – М.: Прогресс, 1975. – 285 с.
2. Корпоративная культура: аспекты управления / Г.Л. Хае́т, А.Л. Еськов, Л.Г. Хае́т и др. – Донецк: Донбасс, 2003. – 400 с.
3. Хае́т Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человека. – Краматорск: ДГМА, 2001. – 268 с.
4. Еськов А.Л., Кулийчук В.И. Менеджмент мотивации труда станочников / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2003. – 160 с.
5. Хае́т Г.Л., Еськов А.Л., Хае́т Л.Г. и др. Структура мотивационной сферы человека. Трудовая типология // Продуктивність. – 1999. – № 3. – С. 11 – 19.