**Карты трудовых мотиваторов**

Нужно ли во время кризиса задумываться об удовлетворительности персонала условиями работы? На первый взгляд сложившаяся ситуация позволяет хотя бы временно, но «закрыть глаза» на потребности работников, полностью сконцентрировавшись на решении более насущных вопросов. Вот только последствия таких «управленческих решений» бывают весьма плачевны.

Я принимаю за аксиому необходимостью мониторинга уровня мотивации сотрудников компании.

Для того чтобы выявить наиболее актуальные потребности сотрудников, нужно собрать и структурировать информацию о наиболее значимых для них факторов деятельности. А в качестве основного инструмента можно разработать анкеты с открытыми и закрытыми вопросами, касающимися условий оплаты труда, обстановки в коллективе и тому подобное.

Уровень мотивации персонала и эффективность действующей системы мотивации можно оценить по следующим критериям:

-высокая эффективность рабочей группы (хорошие качественные и количественные показатели);

-положительное эмоциональное состояние сотрудников (активность, сплоченность, нацеленность на результат);

-готовность группы содействовать решению проблем компании;

-активное участие работников в организации творческих и корпоративных мероприятий;

-адекватное восприятие коллективом необходимых изменений в деятельности компании и в режиме работы (в период кризиса режим работы можно изменить – ввести сменные графики, что позволит увеличить количество часов организаций);

-готовность сотрудников оказывать посильную помощь организации в сложные периоды;

-приверженность работников компании и коллективу.

О недостаточности эффективности системы мотивации говорят следующие факторы:

-низкие показатели деятельности сотрудников;

-эмоциональная холодность в коллективе, отсутствие приверженности к нему;

-негативное отношение персонала к руководству и компании при возникновении проблем;

-отказ работника от участия в неформальных собраниях (что свидетельствует об эмоциональной разобщенности в коллективе; следующим шагом может стать открытый протест – нежелание посещать формальные, обязательные совещания);

-негативное восприятие сотрудниками изменений в деятельности организации.

**Оценка работы коллектива**

На втором этапе формирования системы мотивации следует оценить деятельность коллектива в соответствии с перечисленными критериями. Полученные результаты позволят определить эффективность систему, имеющейся в компании на данный момент, и выяснить, чувствуют ли руководители потребности подчиненных – какие мотивы наиболее важны. При этом целесообразно использовать опросные листы.

В опросном листе формулировки приведенных ниже утверждений и перечисленных выше критериев различаются, поскольку опросный лист предлагается заполнить всем сотрудника компании, независимо от должности, и вопросы должны быть понятны любому и не восприниматься двусмысленно. По итогам исследования подсчитывается как общий результат, так и частный – по каждому отделу.

В бланке опросного листа предложено оценить ряд перечисленных факторов применительно организации в целом по 10-ти бальном системе («1» - минимальный уровень проявленности фактора, «10» - максимальный. По результатам оценок сотрудников вывести средний балл.

С = А : В; С1 = А1 : В1,

где А – общее количество опрошенных;

В – общая сумма баллов по каждому критерию;

С – итоговая оценка проявленности фактора в организации;

С1 – итоговая оценка проявленности фактора в отделе.

Таким образом, можно отследить пробелы в мотивационной системе.

Восполнять пробелы в системе мотивации следует параллельно с улучшением взаимопонимания руководителей с сотрудниками относительно ведущих мотиваторов последнего. Ведь если начальник в качестве мотивирующего фактора предложит подчиненному то, что для него не особенно важно, хороших результатов он не получит. И наоборот, при использовании значимого для работника стимула можно добиться от него ожидаемых показателей деятельности, а также повысить уровень приверженности и лояльности.

**Разработка карты мотиваторов**

На третьем этапе формирования системы мотивации на основе данных опросного листа составляются карты мотиваторов. Первоначально в процессе участвуют все сотрудники компании, впоследствии же процедуру нужно проводить по запросу руководителя того или иного подразделения (либо раз в шесть месяцев). Карта мотиваторов представляет собой своеобразный рычаг управления деятельностью персонала. Однако следует учитывать: ведущий стимул – величина непостоянная, и если начальник чувствует, что прежние мотиваторы уже не так эффективны, следует немедленно сделать запрос на повторное исследование.

Разработка карты мотиваторов – весьма простая процедура: нужно предложить работникам перечислить и описать три – пять наиболее значимых для них факторов.

Интересно отметить, что, заполняя опросные листы, менеджеры ставили высокие оценки факторам немонетарной мотивации, рабочие – производственники, наоборот, отдавали предпочтение таким, как зарплата и карьера. Это показательно в плане соотношения результатов с иерархией потребностей А.Маслоу: менеджеры уже достигли определенного материального благосостояния, прошли этап удовлетворения социальных нужд, поэтому для них приоритетен вопрос самоактуализации (верхние позиции в их анкетах занимает «интересная работа»). Подчиненные же стремятся к социальному признанию и материальному благосостоянию.

Проведенный опрос позволит определить ведущие мотиваторы сотрудников не только по подразделениям в целом, но и оценить приоритетность тех или иных факторов для каждого работника индивидуально.

Полученная информация послужит основой для создания карты мотиваторов. На основании критериев оценки мотивации и данных опроса сотрудники службы персонала можно выделить факторы, которые затем разбить следует на две группы: «в отделе» и «в организации».

По данным исследований, рекомендую разработать стимулирование нематериальными методами (укрепление корпоративной культуры и выстраивание системы общих целей и ценностей.

В заключении данного реферата отмечу, что подобные исследования позволяют понять и оценить основные ценностные ориентации сотрудников, увидеть «сильные» и «слабые» стороны существующей политики, а также скоординировать работу в направлении формирования и развития системы мотивации на предприятии.