Нахатакян В. А.
862724@gmail.com
Сушанский А.С. – канд. пед. наук, доцент
arsu@mail.ru.

Исследование мотивации сотрудников Управления по обеспечению деятельности мировых судей Московской области

Актуальность темы настоящего исследования обусловлена тем, что деятельность мировых судей сопряжена с крайне высокой ответственностью. Законное, справедливое и объективное осуществление судебной деятельности дает возможность не только эффективно вершить правосудие, но и поддерживать в обществе идею важнейшей моральной ценности – солидарности, поскольку позволяет более слабому в отношениях с крупными организациями и государством индивидуальному субъекту – отдельной личности чувствовать охрану своей самости, уникальности и самого факта своего существования [6].

По этой причине деятельность мировых судей должна быть полностью обеспечена всем необходимым, а те сотрудники, которые заняты в обеспечении указанной деятельности должны быть высоко мотивированы к результативному выполнению собственных обязанностей.

Исследуемая проблема: недостаточная мотивированность сотрудников Управления по обеспечению деятельности мировых судей Московской области к результативному выполнению должностных обязанностей.

Объект исследования: деятельность сотрудников Управления по обеспечению деятельности мировых судей Московской области.

Предмет исследования: мотивация сотрудников Управления по обеспечению деятельности мировых судей Московской области к профессиональной деятельности.

Цель исследования – выявить проблемы мотивации к профессиональной деятельности сотрудников Управления по обеспечению деятельности мировых судей Московской области.

Методы исследования: тест оценки мотивации Герчикова, методика оценки мотивации организационного поведения Херцберга, методика оценки мотивации к достижению цели Т. Элерса.

Авторский анализ. В данной статье автором исследования были определены 3 методики для оценки мотивации у сотрудников Управления по обеспечению деятельности мировых судей Московской области (далее – Управление) к профессиональной деятельности. Данные методики были выбраны в соответствии с целью исследования по оценке наиболее результативных направлений мотивации для сотрудников Управления и выявления проблем в данном процессе. В рамках применения данных методик будут определены основные факторы, которые могут стать результативными мотиваторами для повышения качества работы Управления и сотрудников.

Для проведения исследований были приглашены 25 сотрудников Управления и им были отравлены бланки с тестами и опросниками на электронные почты, прием ответов осуществлялся в период с 06.02.2023 по 24.02.2023 г. Всего было получено по 14 ответов по каждой из методик от сотрудников Управления. Из чего можно сделать вывод о том, что только 56 % приглашенных работников приняли участие в исследовании, что свидетельствует о недостаточной заинтересованности сотрудников к вопросам мотивации и

стимулирования на уровне студенческого исследования. Бланки находятся в электронном виде у авторов исследования.

Далее переходим к рассмотрению полученных результатов исследования по первому тестированию для оценки мотивации Герчикова [1] (см. рисунок 1). Цель применения данной методики: выявить доминирующий тип личности по мотивации у сотрудников по которому можно будет определить наиболее значимые для работников виды мотивации трудовой деятельности. В соответствии с данной методикой можно определить степень развития различных типовых особенностей личности у сотрудников, в соответствии с которыми они принимают решения о выполнении своих рабочих обязанностей. Методика была выбрана потому, что в основе концепции Герчикова лежат два базовых для управления понятия: мотивация и трудовое поведение, которые при пересечении и наложении друг на друга дают результативную работу граждан [4]. Таким образом в рамках применения данной методики будет определено насколько у респондентов проявляются различные мотивационные типы, в соответствии с которыми ведется трудовая деятельность. По мнению авторов исследования данный аспект необходимо изучать при руководстве любым коллективом для определения их приоритетов при выполнении рабочих задач и формирования мотивационного профиля для сотрудников.

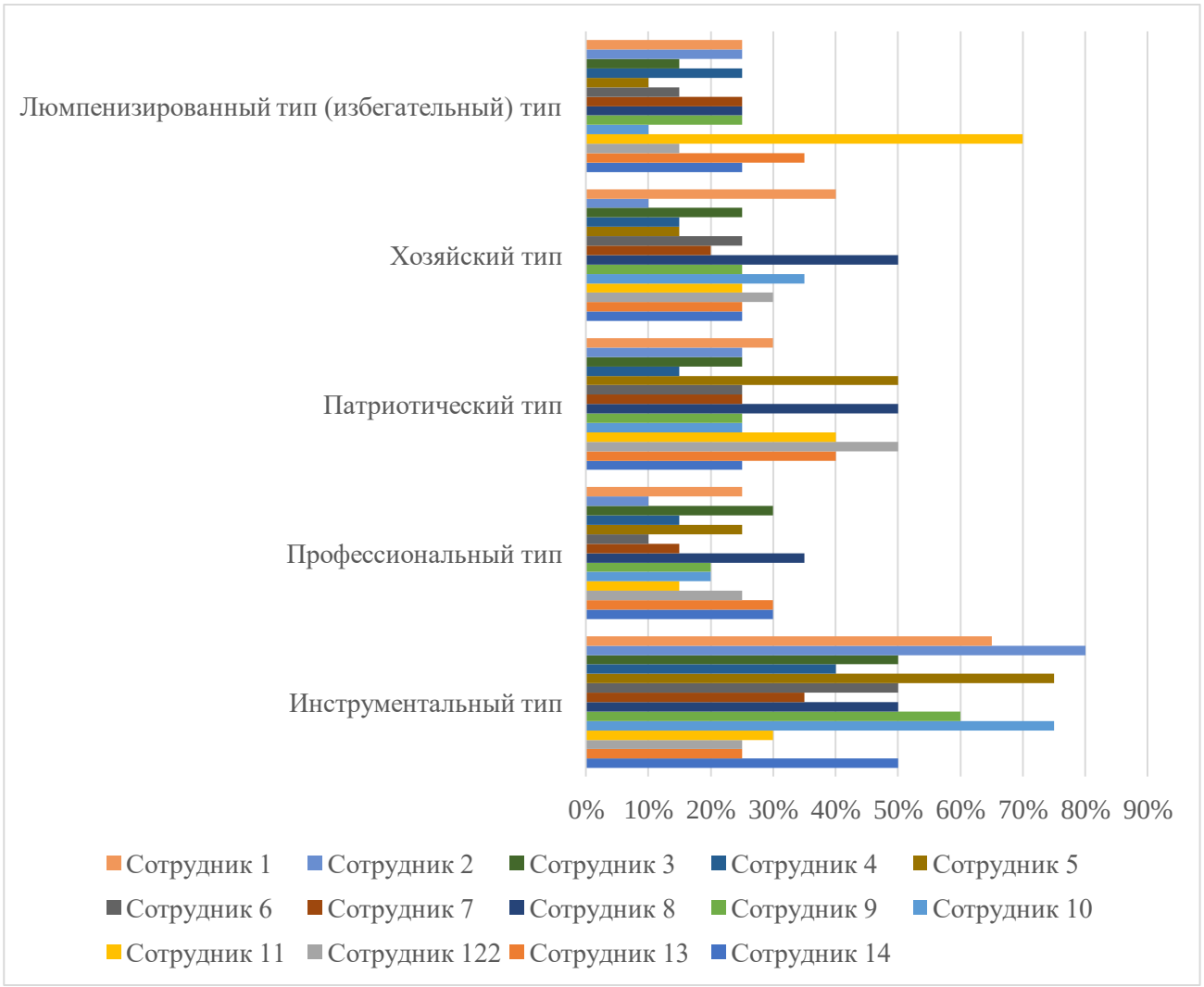


Рисунок 1 – Результаты прохождения сотрудниками Управления теста оценки мотивации Герчикова

Стоит объяснить систему оценки и указанные типы, по которым проводится исследование мотивации. К инструментальному типу относятся личности, для которых основной мотивацией к деятельности является высокая оплата труда, они стремятся к заработку денег и удовлетворению своих потребностей самостоятельно. Профессиональной тип стремится к развитию, самореализации, получению новых знаний и навыков, сотрудники у которых превалируют данный тип достаточно инициативны и хотят подниматься по карьерной лестнице. Патриотический тип стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании, можно отнести их к категории идеалистов и потому они является наиболее преданными компании, а также всегда поддержат руководителя. Хозяйский тип является довольно расчетливым и потому достаточно ответственно относится к своей работе, однако не терпят контроля. Люмпенизированный тип (избегательный) – к данному типу относятся сотрудники, которые не заинтересованы к выполнению профессиональных задач и поручений, в целом не стремятся к работе, согласны на недостаточно высокую заработную плату, обычно не пытаются повысить уровень своей квалификации.

Всего в тест входит 23 вопроса, каждый из которых содержит 5-8 вариантов ответов. Для получения результатов используется определенная таблица для интерпретации результатов, в соответствии с которым и были выставлены процентные результаты.

Проводя анализ данных, отраженных на рисунке 1, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, в целом среди сотрудников превалирует инструментальный тип мотивации, такие сотрудники особенно ценят уровень своей заработной платы за потраченное время и вложенные силы. Сотрудники данного типа относятся к достижительному классу мотивации, т.е. таким работникам важна оплата труда (в том числе премии, льготы и дополнительные выплаты), так при условии обеспечения для них достаточного финансового обеспечения они будут выполнят свою работу с максимальной результативностью. Таким образом для большинства сотрудников наиболее привлекательным механизмом мотивации их трудовой деятельности является предоставление финансовых выплат и иных материальных форм мотивации. Так, определена проблема через противоречие: у сотрудников Управления более развит инструментальный тип личности и им для результативной работы необходимо материальное стимулирование, тогда как в Управлении на настоящий момент превалирует нематериальное стимулирование (данные получены во время прохождения преддипломной практики) и потому на настоящий момент желания сотрудников к материальной мотивации не реализуются и это может негативно отражаться на результативности их работы.

Во-вторых, у всех сотрудников в той или иной мере (особенно стоит отметить одного участника исследования) развит избегательный тип мотивации, поэтому для них необходимо обеспечить достаточный уровень контроля за процессом работы. В связи с чем можно сделать вывод о том, что некоторые сотрудники недостаточно заинтересованы в работе и без дополнительного контроля могут выполнять работу не в полном объеме и в соответствии с заданными требованиями. Из чего определено противоречие и проблема: необходимо, чтобы сотрудники результативно выполняли свои трудовые задачи в соответствии с поставленными целями, однако у отдельных сотрудников достаточно сильно развит избегательный тип личности, в связи с чем они не заинтересованы и не мотивированы к выполнению своих должностных обязанностей.

В-третьих, отдельно, по мнению авторов исследования, стоит рассмотреть проявление патриотичного типа мотивации, который ни у одного сотрудника не превышает 50 %, что

говорит о недостаточной приверженности работников организации и применяемые способы мотивации в виде грамот и устных поощрений не подходят для большинства участников исследования. Это означает, что для сотрудников необходимо организовать дополнительные тимбилдинги[1] для сплочения коллектива и повышения мотивации к работе.

Таким образом, подводя итог тестированию оценки мотивации Герчикова сотрудников Управления, важным моментом, по мнению авторов исследования, являются достаточно низкие показатели проявления профессионального типа мотивации у сотрудников, поскольку они как работники Управления должны регулярно проходить курсы повышения квалификации и иные курсы по подготовке, переподготовки, однако как видно из представленных данных не заинтересованы. Т.к. сотрудники не стремятся повышать уровень своей компетенции и развиваться в профессии, а также улучшать качество свой работы в соответствии с определенным типом мотивации по методике. Так в рамках применения методики были определены следующие проблемы: некоторые сотрудники недостаточно мотивированы к трудовой деятельности поскольку у них развит избегательный тип личности. Кроме того текущая модель мотивации сотрудников созданная в Управлении не подходит для большинства сотрудников, поскольку у работников в большей степени проявляется инструментальный тип личности и им необходимо материальное стимулирование. Также отдельно стоит отметить проблему недостаточной привязанности сотрудников к месту работы, в связи с чем их отдача при выполнении задач может быть несколько ниже тех сотрудников, у которых высокие показатели проявления патриотического типа личности.

Далее переходим к рассмотрению результатов применения методики оценки мотивации организационного поведения Герцберга [2] (см. рисунок 2). Данная методика применяется авторами в рамках настоящего исследования с целью определения основных факторов мотивации сотрудников к их трудовой деятельности в соответствии с поставленной целью исследования. Данная методика выбрана по причине того, что двухфакторная теория мотивации Герцберга позволяет определить какие факторы (мотивационные и гигиенические) в большей степени мотивируют сотрудников к работе [5] по которым можно определить уровень удовлетворенности работой. Так, проявление гигиенических факторов большей степени говорит о недостаточной удовлетворенности сотрудников работой, а потому потребуется разработка дополнительных видов стимулирования[2].

Оценка проводится в баллах в соответствии с установленной методикой по интерпретации полученных результатов (максимальное количество баллов – 60, максимальное количество баллов по каждому направлению – 30). Проводя анализ данных, отраженных на рисунке 2, можно отметить, что для большинства сотрудников, принимавших участие в исследование наиболее важными, являются гигиенические факторы. В связи с чем можно сделать следующий вывод: работники в основном отдают предпочтение

[1] Тимбилдинг – инструмент налаживания коммуникации. В переводе с английского означает «построение команды» или «командообразование». Это мероприятия, которые объединяют людей и помогают им стать командой.

[2] Под гигиеническими факторами понимаются внешние факторы осуществления профессиональной деятельности и работы (например, наличие и комфортность индивидуального рабочего места, график работы, наличие социального пакета и иные). Под мотивационными факторами понимаются внутренние аспекты вызывают чувство удовлетворения работой (например, продвижение по карьерной лестнице, общественное признание, интерес к работе, успешное выполнение задач и иные).

материальным способам мотивации и стимулирования. Так, например, для большинства работников более привлекательным будет обновление оснащения рабочего места чем представление грамоты за успешное выполнение должностных обязанностей. Таким образом результаты данной методики подтверждают факт наибольшей заинтересованности сотрудников-участников исследования в материальном стимулировании.

Подводя итог применения методики, можно видеть, что у сотрудников в большей мере развиты гигиенические факторы мотивации организационного поведения, в связи с чем можно сделать вывод о том, что они скорее недостаточно удовлетворены своей трудовой деятельностью и требуется изменить текущую систему мотивации работников. Кроме того, стоит отметить, что у большинства сотрудников не очень большая разница между полученными баллами по каждому виду факторов – это свидетельствует о недостаточном мотивационном балансе у сотрудников [5], который на настоящий момент можно использовать руководителям подразделений для повышения результативности работы персонала.

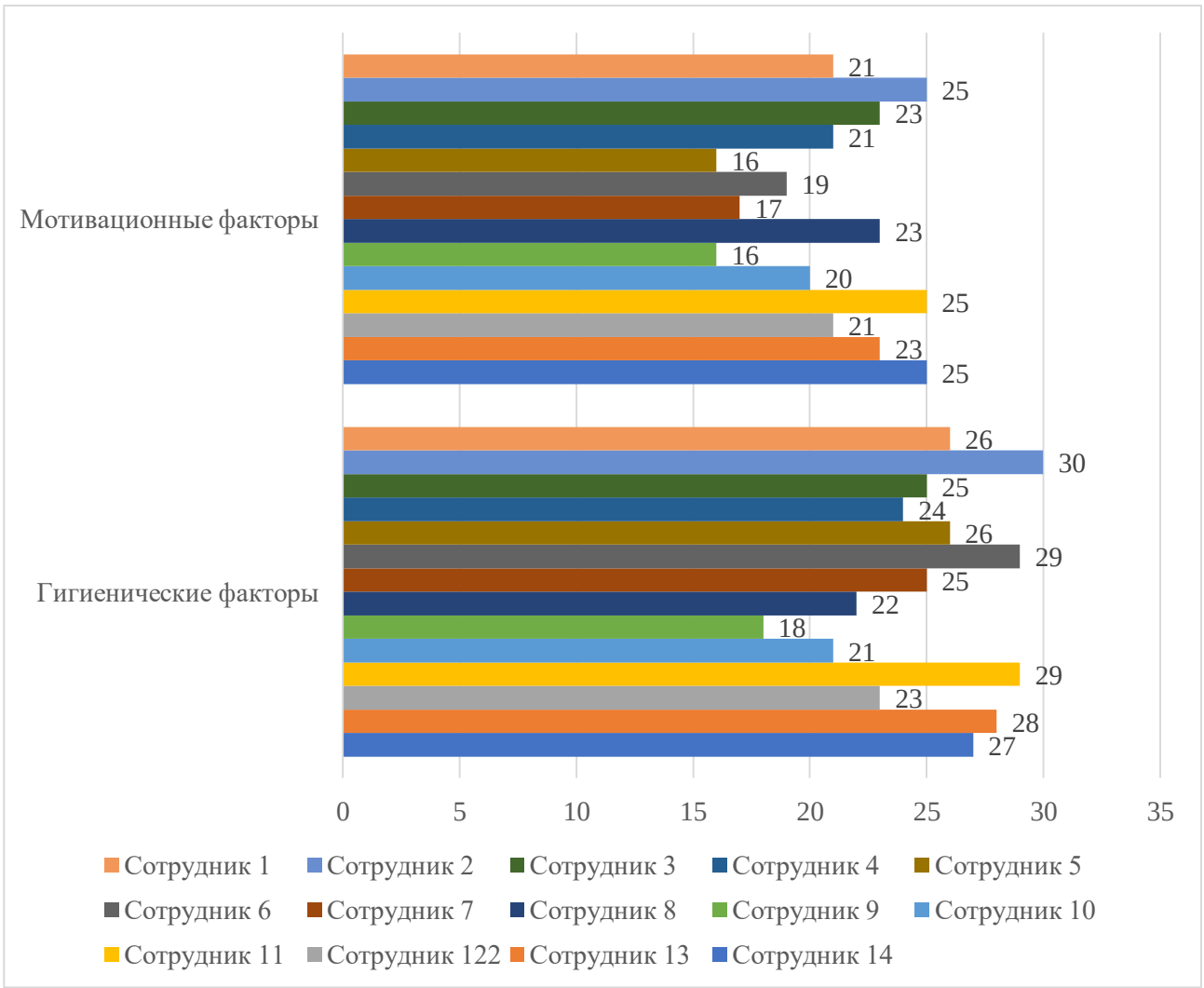


Рисунок 2 – Результаты прохождения сотрудниками Управления теста для оценки мотивации организационного поведения Херцберга

Далее переходим к заключительному тестированию для оценки мотивации к достижению цели Т. Элерса [3] (см. рисунок 3). Данная методика применена для выявления степени мотивированности сотрудников к достижению целей и успеха в своей трудовой деятельности. Так в результате ее применения автор исследования сможет определить,

насколько работники мотивированы для результативного выполнения своих трудовых задач, поскольку личности, у которых наиболее развита мотивация к успеху выполняют работу более результативности и быстро, чем сотрудники, у которых низкие показатели достижения успеха [7]. Дополнительно отметим, что система оценки ведется следующая: от 0 до 10 баллов – низкий уровень мотивации к достижению целей, 11-16 – средний уровень, 17-20 – умеренно высокий уровень, 21-32 – высокий уровень мотивации к достижению целей.

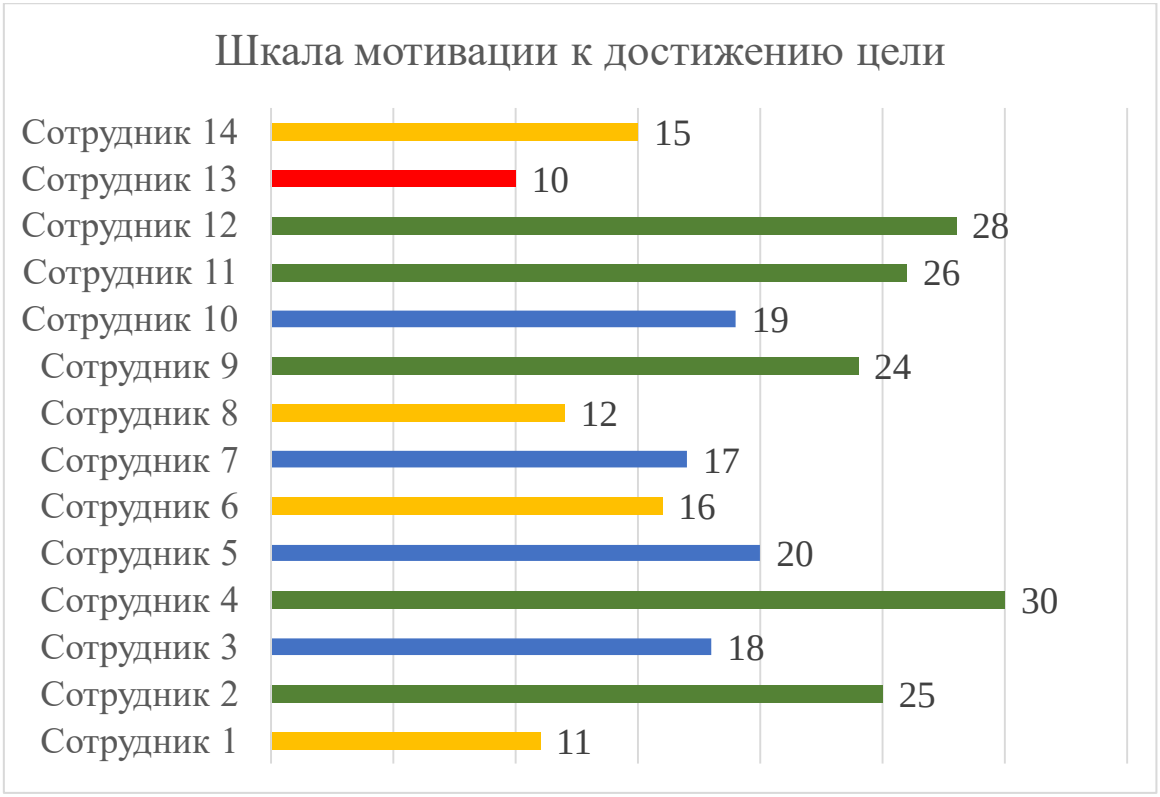


Рисунок 3 – Результаты прохождения сотрудниками Управления теста для оценки мотивации к достижению цели Т. Элерса

На рисунке 3 красным цветом выделены результаты тех сотрудников, чей уровень мотивации на успех низкий, желтым выделены те сотрудники, чей уровень мотивации средний, а зеленым выделен сотрудники с высоким уровнем мотивации к успеху. По данным рисунка 3 можно видеть, что в целом среди сотрудников, принимавших участие в исследовании есть один участник с низкой мотивацией к успешному выполнению задач, а также у четверых средний уровень мотивации. Таким образом у 35 % участников исследования недостаточный уровень мотивации, что является проблемой и требует реакции от руководства. Однако в тоже время стоит отметить, что остальные сотрудники (9 человек или 65 % от общего количества участников) обладают умеренно высокой и высокой мотиваций для достижений целей и успеха. В связи с чем большая часть кадрового состава достаточно мотивирована для результативного обеспечения деятельности Управления. Исходя из представленных можно сделать вывод о том, что для ряда сотрудников требуется дополнительная мотивация и вероятно этот аспект недостаточно развит в Управлении – управление мотивацией сотрудников. В рамках применения настоящей методики была выявлена проблема в том, что 35 % респондентов недостаточно мотивированы к достижению целей и успеху, это может негативно влияет на результативность их деятельности и результаты работы Управления в целом.

Подводя итог настоящему исследованию, можно отметить, что в работе определены некоторые проблемы мотивации сотрудников Управления:

1. Выявлена проблема недостаточной мотивации у отдельных сотрудников, в связи с чем результатов работы Управления может снижаться, а потому требуется модернизация системы управления мотиваций сотрудников и разработка индивидуальных моделей мотивации для работников. Определено в рамках применения методики оценки мотивации к достижению цели Т. Элерса.

2. Сотрудники Управления в основном заинтересованы в денежной и материальной мотивации, а на настоящий момент в Управлении применяются в основном методики нематериального стимулирования (исходя из данных, полученных на практике преддипломной). В связи с чем потребности в мотивации сотрудников не могут быть в такой ситуации реализованы в полном объеме. Определено в рамках применения методики оценки мотивации Герчикова.

3. Несколько сотрудников по результатам тестирований не заинтересованы в свой работе в Управлении и потому, вероятно, результаты их труда могут быть недостаточно качественными и стоит предпринять меры по дополнительные мотивации данных специалистов или их замещению. Определено в рамках применения методики оценки мотивации Герчикова.

4. У большинства сотрудников, принимавших участие в исследовании достаточно низкие показатели проявления профессионального типа мотивации, а поскольку они как работники Управления должны регулярно проходить курсы повышения квалификации и иные курсы по подготовке, переподготовки, однако как видно из представленных данных не заинтересованы и это является проблемой исследований. Определено в рамках применения методики тест оценки мотивации Герчикова и мотивации организационного поведения Херцберга.

Далее авторами исследования будут разработаны предложения по решению проблем исследования (см. таблицу 1).

Таблица 1

Авторские предложения по решению проблем исследования

Проблема	Предложение	Адресат	Финанси-рование	Планируемый результат
Некоторые сотрудники Управления недостаточно мотивированы к выполнению трудовых задач и обладают избегательным типом личности	Разработать модель индивидуальной мотивации для сотрудников Управления	Начальник Управления – согласование и утверждение Отдел кадров Управления – разработка Начальники подразделений – реализация	Не требуется	Таким образом, для сотрудников будет создан личный вектор развития профессиональной деятельности и подобраны наиболее результативные способы мотивации, в связи с чем сотрудники будут в большей степени заинтересованы выполнением поставленных задач в срок, в итоге результативность деятельности Управления повысится.
	Провести оценку результативности деятельности каждого сотрудника Управления и по итогам открыть конкурс на замещения ряда сотрудников с	Отдел кадров Управления – проведение и разработка документов Руководители подразделений – реализация	Не требуется	Будут выявлены наименее результативные сотрудники, которые снижают общие показатели работы Управления и снижают мотивацию к работе остальных сотрудников. В связи с чем после их замещения результативность труда повысится, в том числе по

	наиболее низкими показателями качества работы			причине того, что остальные сотрудники будут более ответственно относиться к своим задачам для недопущения увольнения.
Текущая система мотивации, принятая в Управлении, не удовлетворяет потребности большинства сотрудников, поскольку у них в большей степени развит инструментальный тип личности и требуется материальное стимулирование	Внести изменения в текущую систему мотивации и создать дополнительные мероприятия, например, предоставление путевок в санатории, детские лагеря, билетов в театры, предоставление более гибкого графика рабочего времени и иные, которые будут соответствии ожиданиям сотрудников по типу личности (инструментальный)	Отдел кадров Управления – разработка проекта изменений Начальники подразделений Управления – реализация	Не требуется на этапе разработки. При реализации новых видов мотивации потребуется от 250 тыс. руб. в год. Сумма высчитана из расчета средней цены путевки (около 25 тыс. руб.) и билета в театр (около 700 руб.) для наиболее результативных сотрудников (к примеру, 10 % от общего количества)	Для сотрудников будут созданы разнообразные методы мотивации трудовой деятельности, а как было выявлено в исследовании, большинство из них хотели бы получать материальное стимулирование, то их потребности в мотивации будут реализованы. Так общая результативность Управления повысится, как и уровень удовлетворенности сотрудников.
Сотрудники Управления недостаточно заинтересованы в повышении своих профессиональных навыков и умений	Проводить регулярные проверки знаний и навыков у сотрудников (особенно по результатам прохождения ими курсов повышения квалификации)	Отдел кадров Управления	Не требуется	Данное предложение позволит контролировать уровень подготовленности сотрудников к выполнению различных задач и оценивать результативность пройденных курсов повышения квалификации. Таким образом, в результате будут определены сотрудники, которые недостаточно результативно прошли курсы за счет Управления и к которым необходимо применить различные санкции, а также будут определены наименее результативные сотрудники, которых необходимо заместить.
Сотрудники Управления недостаточно привязаны к своему рабочему месту и коллективу	Проведение тимбилдингов для сплочения коллектива и повышения привязанности сотрудников к Управлению	Начальник Управления – согласование и утверждение Отдел кадров Управления – разработка Начальники подразделений – реализация	Около 8 000 руб. на тематические мероприятия раз в квартал Итого: около 32 тыс. руб. в год на одно структурное подразделение Управления в год	В результате реализации предложения сотрудники будут более сплоченными и более ориентированы на результативное выполнение своих должностных обязанностей в соответствии с требованиями Управления.

Таким образом авторами исследования были разработаны пять предложений для решения некоторых выявленных проблем исследования, при реализации которых получится повысить уровень мотивации у сотрудников к трудовой деятельности и улучшить результативность работы Управления.

Общие выводы по исследованию. Подводя итог настоящему исследованию, можно отметить, что мотивация трудовой деятельности является важным аспектом для организации рабочего коллектива с целью результативного выполнения должностных обязанностей для обеспечения деятельности Управления. В рамках настоящего исследования было определено, что некоторые сотрудники, которые принимали участие в предложенных методиках, недостаточно заинтересованы в работе в Управлении, развитии своих профессиональных умений и навыков, а также недостаточно привязаны к рабочему месту и коллективу. В связи с чем можно сделать вывод о недостаточной мотивированности и сплоченности коллектива, что может негативно отражаться на результатах работы Управления. Потому авторами исследования был выработан ряд предложений, которые направлены на совершенствование системы мотивации сотрудников Управления для улучшения качества их работы.

Полученные результаты можно использовать при изучении следующих дисциплин в учебном процессе в АГЗ МЧС России: «Мотивация труда», «Управление профессионального роста», «Развитие лидерских качеств ГМС», «Технологии профессионального общения», «Деловые коммуникации», «Психология профессиональной деятельности», «Прогнозирование и планирование», и др.

Список литературы:

1. Тест оценки мотивации Герчикова [Электр. ресурс]. URL: https://testograd.com/test/test-gerchikova/ (дата обращения: 18.02.2023).

2. Оценка мотивации организационного поведения [Электр. ресурс]. URL: https://onlinetestpad.com/ru/test/1213-ocenka-motivacii-organizacionnogo-povedeniya (дата обращения: 18.02.2023).

3. Оценка мотивации к достижению цели [Электр. ресурс]. URL: https://psytests.org/emvol/ehlersA-run.html (дата обращения: 18.02.2023).

4. Типологическая модель мотивации Герчикова [Электр. ресурс]. URL: https://4brain.ru/blog/tipologicheskaja-model-motivacii-gerchikova/?ysclid=lev5yx0l6a3307525 (дата обращения: 18.02.2023).

5. Двухфакторная теория мотивации Герцберга [Электр. ресурс]. URL: https://4brain.ru/blog/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F-%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8-%D0%B3%D0%B5%D1%80%D1%86%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B0/?ysclid=lev6oe5x19323604782 (дата обращения: 18.02.2023).

6. Холиков И. В. Характеристика развития отечественного судоустройства. Рецензия на монографию В.М. Большаковой "Динамика судебных преобразований в России во второй половине XIX - начале XXI века (историко-правовое исследование)" // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2021. № 4 (58). – С. 114-120. – EDN USWEUD.

7. Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса (Опросник Т. Элерса для изучения мотивации достижения успеха) [Электр. ресурс]. URL: https://psycabi.net/testy/271-metodika-diagnostiki-lichnosti-na-motivatsiyu-k-uspekhu-t-elersa-oprosnik-t-elersa-dlya-izucheniya-motivatsii-dostizheniya-uspekha (дата обращения: 18.02.2023).