

Панова Екатерина Александровна

МОТИВАЦИОННЫЙ АУДИТ КАК

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

Специальность 22.00.08 – Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

на соискание ученой степени

кандидата социологических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре управление персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель: доктор философских наук, профессор

Пугачёв Василий Павлович

Официальные оппоненты: доктор социологических наук, профессор

Осеев Александр Александрович

кандидат социологических наук

Паньшин Александр Игоревич

Ведущая организация: **Национальный исследовательский**

университет - Высшая школа экономики

Защита состоится «27» декабря 2011 г. в _____ часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.02 в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119992, Москва, Ломоносовский проспект, д.27, корп.4, 1 Учебный корпус на новой территории, ауд. _____

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Фундаментальной научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова (119992, Москва, Ломоносовский проспект, д.27, корп.4).

Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства образования и науки РФ: <http://vak.ed.gov.ru/announcements/social/>

Автореферат разослан «___» _____ 2011 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета

доктор экономических наук, профессор

Макаров С.П.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В постиндустриальном обществе неуклонно возрастает влияние системы мотивации персонала на результаты деятельности организации. В этих условиях обостряется потребность руководителей в инструментах получения объективной информации о состоянии мотивационной системы. Вместе с тем в арсенале современного управления практически нет надежных инструментов анализа и оценки эффективности мотивации персонала, поскольку такого рода деятельность обычно осуществляется на фрагментарной и субъективной основе, часто с использованием некачественного инструментария. Из-за этого результаты исследований системы мотивации могут лишь ограниченно использоваться в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Мотивационный аудит представляет собой важнейший инструмент анализа и оценки системы мотивации персонала организации. Он возник совсем недавно – лишь в конце XX века. Во многом поэтому его «идеология», методики и практический инструментарий разработаны сравнительно слабо. Постоянно возрастающее количество консалтинговых компаний и отдельных консультантов, оказывающих услугу по мотивационному аудиту, свидетельствует о неуклонно нарастающей потребности руководителей в такой управленческой деятельности. Однако степень доверия менеджеров к результатам мотивационного аудита довольно низка, а его результаты ограничено используются в процессе социального управления организацией. Это связано в первую очередь с низким уровнем научного развития концептуальных основ мотивационного аудита, узостью его теоретической платформы, ограниченностью применяемых исследовательских подходов, технологической необеспеченностью.

Несмотря на высокую заинтересованность современных руководителей в мотивационном аудите как научно обоснованной и практически применимой диагностической управленческой технологии, данной проблематике отечественными и западными специалистами уделяется сравнительно мало внимания. В настоящее время тема мотивационного аудита разрабатывается крайне фрагментарно и главным образом с позиций экономики и психологии.

Для широкого использования мотивационного аудита как эффективного управленческого инструмента, требуется развитие его теоретико-методологического обеспечения в русле достижений социологии управления, социологии организации и управления персоналом. Кроме того, уже давно назрела необходимость формирования технологии мотивационного аудита на основе синтеза научных и практических достижений в области социологических исследований.

Низкая степень развития теоретико-методологических основ мотивационного аудита с социологических позиций в сочетании с высоким уровнем заинтересованности руководителей в научно обоснованной и практически применимой управленческой технологии диагностики системы мотивации персонала в организации обуславливают актуальность темы исследования.

Степень научной разработанности проблемы. В наши дни теория мотивационного аудита находится в стадии становления. Термин «мотивационный аудит» пока не получил широкого распространения в зарубежных и российских научных работах и используется в крайне ограниченном количестве трудов.

В зависимости от подхода к трактовке содержания мотивационного аудита, существующие зарубежные и отечественные исследования можно условно разделить на три группы.

Первая группа – исследования, рассматривающие мотивационный аудит с экономических позиций: как отдельное направление аудита персонала по изучению эффективности системы оплаты труда и льгот организации. В настоящее время подобное экономическое понимание мотивационного аудита является доминирующим в научных кругах. Его представителями являются: К. Вито, В. М. Лаврентьев, Р. П. Колосова, П. В. Малиновский, Е. А. Митрофанова, Ю. Г. Одегов и Т. В. Никонова и др.¹.

В рамках второй группы исследований мотивационный аудит рассматрива-

¹ Vito Kelli W. Auditing Compensation and Benefits Programs. – Texas: The IIA Research Foundation, 2009; Аудит и контроллинг персонала организации / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: ВЗФЭИ, 2007; Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов. – М.: Издательство «МИК», 2010; Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2010; Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001; Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009; Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996.

ется с психологической точки зрения: как средство анализа эффективности мотивационных программ с позиции их соответствия доминантам трудовой мотивации работников. Такое понимание мотивационного аудита в чистом виде присутствует исключительно в западной научной литературе (например, в работе Д. Вайтман²). В российской научной среде подобная трактовка мотивационного аудита практически не используется, несмотря на то, что вопросу выявления структуры трудовой мотивации работников предприятия посвящено значительное количество работ отечественных социологов и психологов (В. Н. Белкина и Н. А. Белкиной, А. Г. Здравомыслова и В. А. Ядова, А. М. Мейерович, В. Д. Патрушева и других³).

Третью группу исследований составляют труды, рассматривающие мотивационный аудит как инструмент диагностики различных аспектов системы мотивации персонала: эффективности оплаты труда, социальных льгот и нематериальных форм стимулирования персонала, соответствия целей системы мотивации целям структурных подразделений и предприятия в целом, наличия в системе мотивации персонала возможностей для удовлетворения доминирующих трудовых потребностей работников, качества показателей, используемых при оценке результатов труда сотрудников организации и т.д. Подобный подход к мотивационному аудиту пока не получил широкого распространения в науке и представлен, вероятно, лишь в нескольких публикациях – прежде всего, в статьях М. Олехнович, Т. Макаровой, А. Л. Жукова⁴.

Несмотря на наличие определенного количества публикаций по мотивационному аудиту, в них можно найти главным образом лишь его определение и краткую характеристику. Отсутствуют научные разработки вопросов методоло-

² Weightman J. The employee Motivation Audit. – Cambridge: Cambridge Strategy Publications, 2008.

³ Белкин В.Н., Белкина Н.А. Мотивы и стимулы труда // Экономическая наука современной России. – 2003. – № 3. – С. 58; Бессокирная Г.П., Патрушев В.Д. Динамика основных ценностей повседневной деятельности и мотивов труда московских рабочих в 1990-е годы // Социологические исследования. – 2003. – № 5; Ильясов Ф.Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным результатом). – Ашхабад: Ылым, 1988; Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. – М.: Аспект Пресс, 2003. С 163-177; Мейерович А.М. Доминанты трудовой мотивации (аналитический обзор) // Социологические исследования. – 1986. – № 2. С. 134-143; Патрушев В.Д. Показатели отношения к труду: 1986-1995 гг. // Социологические исследования. – 1996. – № 3/4 и др.

⁴ Жуков А.Л. Аудит как стимулятор труда и мотивации персонала // Труд и социальные отношения. – 2009. – № 11. – С. 38-44; Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом. – 2006. – № 2. – С. 46-52.

гии, управленческих функций, технологии и моделей проведения мотивационного аудита. Также научно слабо разработаны концептуальные основы мотивационного аудита с позиции социологии управления – как социальной диагностической технологии, метода сбора, анализа и оценки социальной информации, инструмента совершенствования процессов управления мотивационной сферой организации. Работы иностранных и российских социологов по социальной диагностике (Б.А. Каски, Г.А. МакЛина, А.И. Пригожина, В.Л. Френча, М.А. Харрисона, В.В. Щербины и других⁵) сконцентрированы преимущественно на исследовании качества системы менеджмента всего предприятия. При этом практически не затрагиваются вопросы специфики мотивационного аудита, его институционального аспекта, внутренней и социальной эффективности.

Неразработанность теоретико-методологических основ и научно обоснованной технологии мотивационного аудита, а также высокая практическая востребованность разработок в этой области управления, определили выбор темы, объекта и предмета диссертационного исследования.

Объект исследования – мотивационный аудит как вид управленческой деятельности.

Предмет исследования – основные характеристики, управленческие функции, процедуры и инструменты мотивационного аудита как социологического информационно-аналитического инструмента обеспечения управленческого процесса.

Цель и задачи исследования. Целью диссертации является развитие концептуальных основ мотивационного аудита с помощью ресурсов социологии и управления персоналом в части определения предмета, объекта исследования,

⁵ Caska B. A., Kelley K., Christensen E. W. Organisational needs assessment: technology and use // Issues, theory and research in industrial/organisational psychology. / Ed. by K. Kelley. – Amsterdam, 1992; French W.L., Bell C.H., Zawacki R.A. (Eds.) Organization development: Theory, practice and research. – Dallas, 1989; Harrison M. I. Diagnosing organization: methods, models and processes. – Thousand Oaks: Sage, 1994; McLean Gary N. Organization Development: principles, processes, performance. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006; Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2008; Его же, Современная социология организаций. – М.: Интерпракс, 1995; Щербина В.В. Социолого-диагностические технологии в управлении: теоретико-методические аспекты развития и применения // Социологические исследования. – 2007. – № 3. – С. 30-42; Его же, Социологическая диагностика (специфика, типы, функции, структура) // Вестник Московского Университета. Сер. 18. Социология и политология. – 1995. – № 4. – С. 86; Его же, Средства социологической диагностики в системе управления. – М.: Издательство Московского Университета, 1993 и др.

целевой направленности, методологических установок данного управленческого инструмента, а также разработка его технологии.

Достижению поставленной цели служит решение следующих **задач**:

- определить специфику социологического подхода в понимании мотивационного аудита, а также его (подхода) эвристические возможности в развитии концептуальных основ этого вида управленческой деятельности;
- определить объект, предмет и цель мотивационного аудита как вида социальной диагностики;
- выделить управленческие функции мотивационного аудита, а также факторы эффективности его применения при решении управленческих задач;
- разработать технологию мотивационного аудита как формы прикладного социологического исследования: определить его методологию в части набора социологических методов сбора и анализа информации, а также основные этапы и процедуры;
- разработать модель трехуровневой оценки эффективности системы мотивации персонала организации с помощью мотивационного аудита;
- апробировать разработанные технологию мотивационного аудита и модель трехуровневой оценки системы мотивации персонала в организации с целью определения их способности обеспечивать получение управленчески ценной социальной информации.

Основная гипотеза исследования – применение управленческой технологии мотивационного аудита на базе модели трехуровневой оценки системы мотивации обеспечивает получение управленчески ценной социальной информации о направлениях повышения эффективности мотивационной политики организации.

В качестве теоретической и методологической основы диссертационного исследования выступают положения общей социологии, социологии управления, социологии организации, социологии труда, управления персоналом; теоретические и методологические разработки в области аудита персонала и мотивации персонала в организации. Особо значимыми для раскрытия темы исследования оказались работы В. И. Герчикова, А. Г. Здравомыслова, Б. А. Каски,

Г. А. МакЛина, В. П. Пугачева, Т. Парсонса, А. И. Пригожина, Р. Мертона, В. Л. Френча, М. А. Харрисона, В. В. Щербины, Э. Шейна, В. А. Ядова и др.; научные труды в сфере аудита персонала, организационного и кадрового аудита (К. Вито, А. А. Гармашева и В. М. Захарова, В. М. Лаврентьева, Ю. Г. Одегова и Т. В. Никоновой, Л. А. Отставновой, С. А. Сухарева и др.); работы по оценке эффективности системы мотивации персонала в организации (Е. Ветлужских, И. М. и Б. М. Зельцер, В. В. Травина, М. И. Магуры, М. Б. Курбатовой, Ю. Г. Одегова и Л. В. Карташовой, Э. А. Уткина и др.).

Основными методами, использованными в ходе диссертационного исследования, являются: методы системного, сравнительного, структурно-функционального анализа, моделирования, а также теоретико-познавательные методы (анализ научной и публицистической литературы, синтез имеющихся знаний по изучаемой проблеме и др.). При проведении прикладного исследования применялись такие социологические методы сбора и анализа информации как: экспертное и диагностическое полуструктурированное интервьюирование, раздаточное анкетирование, анализ документов, факторный анализ.

Эмпирическую базу диссертации составили результаты проведенного автором прикладного социологического исследования системы мотивации менеджеров по продажам по модели трехуровневой оценки ее эффективности. Исследование проведено в 2009 году в производственно-торговой компании ООО «Алмаз-Пресс» (г. Москва). Численность респондентов составила 71 работник: 70 менеджеров по продажам отдела продаж и один генеральный директор аудируемого предприятия.

Научная новизна диссертации заключается в том, что в ней:

1) выявлены специфика и эвристические возможности социологического подхода в развитии концепции мотивационного аудита, разработаны с позиций социологии управления теоретические основы этого вида управленческой деятельности. Мотивационный аудит представлен как средство социальной диагностики одной из важнейших подсистем организации – системы мотивации персонала;

2) раскрыты управленческие функции мотивационного аудита как инструмента повышения эффективности мотивационной политики организации; выявлены основные факторы его эффективности;

3) определена методология мотивационного аудита как формы прикладного социологического исследования. Уточнены и систематизированы основные подходы и принципы мотивационного аудита, применяемые методы сбора и анализа информации;

4) разработана научно обоснованная технология мотивационного аудита, определены его основные этапы и выполняемые на них операции;

5) разработана модель трехуровневой оценки эффективности системы мотивации персонала; проведена апробация модели оценки в практике управленческого консультирования.

В соответствии с целью и задачами диссертационного исследования **на защиту выносятся следующие положения:**

1. В настоящее время важнейшим, критическим условием повышения управленческой ценности мотивационного аудита является развитие его концептуальных основ с использованием социологического исследовательского подхода, обеспечивающего его (аудита) системное, целостное понимание и ориентирующего на комплексное развитие его методологии и технологии.

2. Мотивационный аудит – это вид управленческой деятельности по диагностике и повышению эффективности системы мотивации персонала как управленческой подсистемы организации. В процессе мотивационного аудита руководителями проводится анализ и оценка объективной информации о состоянии мотивационной системы, ее проблемных областях и потенциальных возможностях, а также определяются направления и способы корректировочного управленческого воздействия.

3. Факторами успешности мотивационного аудита являются: технологичность его проведения; четкое определение целей и задач; согласование между заказчиком аудита и аудиторской командой понимания терминов, используемых в ходе диагностики; формирование нормативов, в соответствии с которыми проводится сравнение и оценка полученной в ходе мотивационного аудита информа-

ции; создание профессиональной команды; наличие эффективной обратной связи между заказчиками мотивационного аудита и аудиторами.

4. Технологизация процесса мотивационного аудита повышает достоверность и сопоставимость его выводов и рекомендаций, а также его эффективность в целом. Технология мотивационного аудита основана на типовом для любого вида социологического исследования алгоритме операций, предполагает использование междисциплинарных исследовательских подходов, социологических методов сбора и анализа информации, а также аудиторских принципов проведения исследования (объективность и независимость оценки, комплексность анализа, управленческая полезность результатов аудита и др.). При этом стандартные исследовательские операции на каждом этапе мотивационного аудита преобразуются с учетом особенностей его цели, объекта, предмета и методологии.

5. Наиболее глубокий, комплексный анализ системы мотивации персонала возможен при использовании модели трехуровневой оценки ее эффективности. В рамках данной модели исследование проводится на трех уровнях: 1) эффективности системы мотивации как части системы управления организацией; 2) достижения системой мотивации персонала стоящих перед ней целей; 3) наличия в системе мотивации персонала возможностей для реализации ключевых мотивационных потребностей и ожиданий работников. Формирование заключения о степени эффективности системы мотивации персонала осуществляется с учетом выявленной эффективности на всех трех уровнях; при этом особое внимание необходимо уделять первому уровню диагностики, вследствие его ключевой значимости.

Теоретическая значимость работы заключается в разработке концептуальных основ мотивационного аудита (его теории, управленческих возможностей, технологии и инструментов проведения) на основе использования социологического подхода.

Полученные в ходе диссертационного исследования результаты могут быть использованы для дальнейшего развития теории социальной диагностики, теории управления организацией, а также для разработки новых инструментов исследования эффективности системы мотивации персонала в организациях.

Практическое значение диссертационной работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы для проведения диагностики эффективности систем мотивации персонала в различных организациях. Разработанные технология мотивационного аудита и модель трехуровневой оценки эффективности системы мотивации персонала могут найти применение:

- при разработке стратегии организации и принятии стратегических решений. С помощью мотивационного аудита этот процесс обеспечивается объективной информацией по ключевой проблематике управления персоналом, определяется степень соответствия мотивационной системы стратегическим задачам, готовятся научно обоснованные рекомендации;
- в практической работе руководителей и директоров (менеджеров) по персоналу государственных и коммерческих организаций, а также внутренних и внешних консультантов по оценке эффективности систем мотивации персонала в организациях;
- в рамках социологии управления и управления персоналом при разработке специальных учебных курсов: «Управление организацией», «Управление персоналом», «Мотивация трудовой деятельности», «Управленческий консалтинг и аудит в корпорациях»;
- в работе тренинговых компаний и внутренних тренинговых подразделений предприятий, специализирующихся на обучении руководящего состава организаций новым технологиям в области менеджмента и управления персоналом.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационной работы изложены автором:

- на международных научных конференциях: XVI Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2009» (Москва, 2009 г.); XVII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2010» (Москва, 2010 г.); VI международной конференции факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации»;

- в процессе преподавания спецкурса «Управленческий консалтинг и аудит корпораций», читаемого для студентов факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (сентябрь – декабрь 2009 г., сентябрь-декабрь 2010 г., сентябрь-декабрь 2011г.).

По теме диссертационного исследования автором опубликовано 10 работ общим объемом 3,5 п.л. (в том числе три статьи опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК РФ).

Диссертация обсуждена на кафедре управления персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова и рекомендована к защите.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, содержащей 163 наименований изданий, из них 22 – на английском языке. Основной материал диссертации изложен на 143 страницах машинописного текста, содержит 10 рисунков, 8 таблиц, дополнен 5 приложениями.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **Введении** обосновывается актуальность темы диссертации, рассматривается степень её разработанности в научной литературе, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, формулируются основные положения, выносимые на защиту.

Первая глава «Концептуальные основы мотивационного аудита» состоит из двух параграфов, в которых проводится анализ текущего состояния теории и практики мотивационного аудита, с социологических позиций уточняется его цель и предмет исследования, предлагается широкое понимание объекта аудиторского анализа, определяются управленческие функции и факторы эффективности аудита.

В первом параграфе первой главы «Социологический подход к мотивационному аудиту» на основе изучения и обобщения существующих научных подходов к

пониманию содержания мотивационного аудита, устанавливается, что современная теория мотивационного аудита развивается преимущественно с экономических и психологических позиций. Это сужает фокус исследовательского внимания аудиторов до анализа либо только экономической эффективности системы мотивации, либо исключительно возможностей мотивационной политики в реализации потребностей и ожиданий персонала. Из-за своей односторонности подобные исследования лишь частично соответствуют реальным потребностям управления организацией. Кроме того, в своем современном виде мотивационный аудит очень часто проводится с нарушением основных правил сбора и анализа социальной информации, что негативно отражается на качестве результатов исследования. В диссертации обосновывается, что в настоящее время важнейшим условием повышения эффективности мотивационного аудита и его популярности в управленческой среде является совершенствование его концептуальных основ, технологии и инструментария проведения.

Для развития теории мотивационного аудита предлагается использовать ресурсы социологии и, прежде всего, социологии управления и социологии организации, а также разработки в области теории и практики управления персоналом. Применение социологического подхода к мотивационному аудиту позволяет, по мнению автора, проводить целостный, комплексный и наиболее ценный для практического управления анализ системы мотивации персонала. Органы управления этой системой рассматриваются как социальный институт, выполняющий определенные управленческие и социальные функции. С позиций социологического подхода обосновывается, что эффективной может признаваться только та система мотивации, которая посредством предоставления возможностей для удовлетворения мотивационных потребностей работников максимально достигает поставленных перед ней целей с минимальными ресурсными затратами, при этом способствуя росту эффективности всей организации.

В теорию мотивационного аудита автором вводится более широкое, по сравнению с традиционными трактовками, понимание термина «система мотивации персонала». Она рассматривается как управленческая подсистема (социальный институт) организации, часть мотивационной сферы предприятия.

Показывается, что в зависимости от целей исследования мотивационный аудит может рассматриваться с нескольких позиций – как средство социальной диагностики, как управленческая технология и т.д. С точки зрения управления организацией он представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на получение информации о текущем состоянии системы мотивации персонала и разработку на ее основе мер эффективного корректировочного воздействия.

Во втором параграфе первой главы «Мотивационный аудит как инструмент управления системой мотивации персонала в организации» рассматриваются организационные возможности данного вида управленческой деятельности и ключевые факторы его эффективности.

Автором выделяются следующие основные управленческие функции мотивационного аудита:

1. Обеспечение руководителей социальной информацией о текущем состоянии системы мотивации персонала организации. Такая информация позволяет принимать эффективные управленческие решения, а также формировать систему координат для построения мотивационной стратегии, оптимально сочетающей цели предприятия и потребности работников.

2. Повышение качества и экономической эффективности мотивационной политики предприятия. Это достигается за счет обнаружения проблем в системе мотивации персонала, нахождения эффективных способов их решения, а также выявления новых возможностей мотивационного развития организации.

3. Контроль и контроллинг эффективности мотивационной политики предприятия. Создаваемое в рамках мотивационного аудита представление о нормативном состоянии ключевых показателей эффективности системы мотивации дает возможность выстраивать механизм их оперативного и постоянного контроля. Контроллинговая функция мотивационного аудита заключается в формировании системы непрерывного анализа влияния управленческих действий в области мотивации персонала на достижение мотивационных целей и результаты деятельности организации в целом.

Помимо «прямых» управленческих функций мотивационного аудита, автором выделяются и некоторые «косвенные» направления его организационного влияния – повышение эффективности функционирования организации в целом; рост степени удовлетворенности работников трудовой деятельностью в организации и, как следствие, увеличение уровня их приверженности компании и другие. Мотивационный аудит является важной составной частью процессов стратегического социального управления, таких как: социальное прогнозирование, социальное программирование, социальное проектирование, контроль управленческих решений и др.

Обосновывается, что важнейшими факторами, непосредственно обеспечивающими эффективность мотивационного аудита, являются: соблюдение технологии его проведения; четкое определение целей и задач; согласование между заказчиком аудита и аудиторской командой операциональных дефиниций, используемых в ходе диагностики; уточнение нормативов, в соответствии с которыми проводится сравнение и оценка полученной в ходе мотивационного аудита информации; составление профессиональной команды; наличие эффективной обратной связи между заказчиками мотивационного аудита и аудиторами.

Вторая глава «Технология мотивационного аудита» состоит из двух параграфов, в которых рассматриваются вопросы методологической базы мотивационного аудита, а также представлен алгоритм его проведения.

В первом параграфе второй главы «Исследовательские методы, используемые при проведении мотивационного аудита» анализируется инструментарий этого управленческого инструмента.

Показывается, что в процессе проведения мотивационного аудита на базе использования целого ряда общенаучных подходов (системного, структурно-функционального и др.) применяются социологические методы сбора и анализа информации. Прежде всего, это количественные методы сбора первичных данных: наблюдение, анализ документов, опросы (интервьюирование и анкетирование), тестирование и социальный эксперимент и др. Для решения определенных задач в мотивационном аудите могут использоваться и качественные методы ис-

следования: отдельного случая или метод кейс-стади (case-study), групповое интервью (или фокус-группа) и ряд других. При обработке и анализе данных мотивационного аудита, используются такие социологические методы анализа информации как группировка, классификация, типологизация (эмпирическая и теоретическая). В зависимости от специфики каждого отдельного проекта по мотивационному аудиту определяется конкретный набор используемых социологических методов сбора и анализа информации.

Применение аудиторских принципов проведения исследования способствует получению объективного, комплексного и управленчески ценного аудиторского заключения. К числу аудиторских принципов относятся: независимость аудитора, его честность и объективность, профессиональная компетентность и добросовестность, конфиденциальность и профессиональное поведение, системный подход к проведению исследования, управленческая полезность результатов мотивационного аудита, экономичность процесса и процедур мотивационного аудита, а также принцип гуманизации (учет социально-экономических последствий реализации аудиторских рекомендаций). Для повышения качества и управленческой ценности социальной информации, получаемой в результате мотивационного аудита, его данные также должны удовлетворять критериям достоверности, полноты, доступности, оперативности и актуальности.

Во втором параграфе второй главы «Основные этапы и процедуры мотивационного аудита» представлен алгоритм проведения мотивационного аудита (рис. 1).

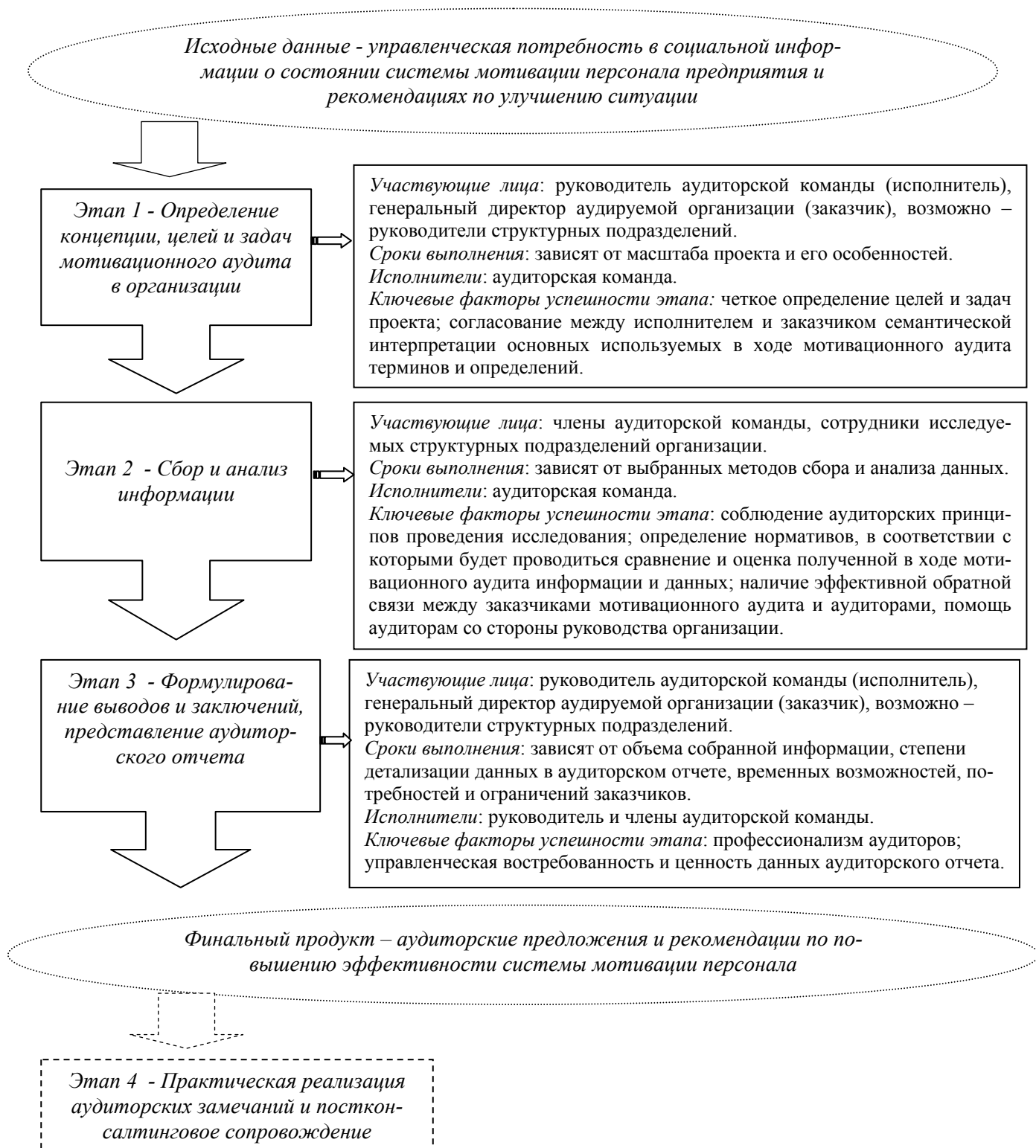


Рис. 1. Технология мотивационного аудита

Технология мотивационного аудита основана на типовой для любого вида социологического исследования схеме операций. Но при этом стандартные процедуры специфически преобразуются с учетом особенностей цели, объекта, предмета и методологического инструментария мотивационного аудита.

Процесс мотивационного аудита состоит из четырех основных этапов. На первом этапе производится определение его концепции, целей и задач, на основе которых разрабатывается программа и план-график проведения мотивационного аудита (учитывающие специфику аудируемой компании, целей, задач, приоритетов и ограничений проекта). На втором этапе исследования производится сбор и анализ социальной информации. В рамках третьего этапа мотивационного аудита осуществляется формулирование выводов и заключений аудиторов, а также представление заказчику аудиторского отчета, содержащего оценку системы мотивации персонала и рекомендации по ее корректировке. Четвертым этапом мотивационного аудита является практическая реализация аудиторских рекомендаций и постконсалтинговое сопровождение. Данная стадия исследования в ряде случаев может отсутствовать, поскольку руководители не всегда готовы к внедрению предложенных аудиторами изменений в системе мотивации персонала. Именно поэтому четвертый этап мотивационного аудита выделен на рисунке 1 пунктирной линией

Третья глава «Проведение мотивационного аудита в организации» состоит из двух параграфов. В ней разрабатывается модель трехуровневой оценки эффективности системы мотивации персонала предприятия, а также анализируются результаты прикладного социологического исследования системы мотивации менеджеров по продажам, проведенного в компании «Алмаз-Пресс» (г. Москва) в 2009 году.

В первом параграфе третьей главы «Модель трехуровневой оценки эффективности системы мотивации персонала» представлена разработанная автором модель дифференцированной оценки эффективности этой подсистемы управления (рис. 2). В модели представлены важнейшие параметры, характеризующие эффективность системы мотивации персонала в организации.

Особенностью данной модели является то, что система мотивации персонала исследуется с социологических позиций, обеспечивающих комплексный и системный характер анализа, повышающий управленческую значимость результатов мотивационного аудита.



Рис. 2. Модель трехуровневой оценки системы мотивации персонала

В разработанной диссертантом модели каждый из уровней оценки выполняет определенные функции. Первый уровень предполагает исследование эффективности системы мотивации как части системы управления организацией с целью установление степени соответствия целей мотивационной политики целям всего предприятия. На втором уровне оценки эффективности системы мотивации персонала в организации исследуется степень достижения ею целей, сформированных на базе стратегических ориентиров организации. На третьем уровне модели рассматривается степень наличия в системе мотивации возможностей для удовлетворения ключевых мотивационных потребностей и ожиданий работников. Вывод об эффективности системы мотивации персонала предприятия производится аудиторами на базе суммирования результатов исследования на всех трех уровнях оценки с учетом ведущей роли первого уровня диагностики, поскольку при выявленном расхождении целей мотивационной политики с целями предприятия становится бессмысленным весь дальнейший анализ.

Второй параграф третьей главы «Апробация модели трехуровневой оценки системы мотивации персонала» содержит описание результатов проведенного автором в 2009 году прикладного социологического исследования системы мотивации менеджеров по продажам производственно-торговой компании ООО «Алмаз-Пресс» (г. Москва). Исследование проводилось при помощи разработанной технологии мотивационного аудита и трехуровневой модели оценки эффективности системы мотивации персонала организации.

Объектом исследования выступила мотивационная система менеджеров по продажам ООО «Алмаз-Пресс»; $n = 71$ человек (70 менеджеров по продажам отдела продаж ООО «Алмаз-Пресс» и генеральный директор данной организации); основной целью – проверка способности разработанной автором технологии мотивационного аудита и модели трехуровневой оценки системы мотивации персонала обеспечивать получение достоверных и управленчески ценных результатов аудита. В ходе прикладного социологического исследования были использованы следующие методы сбора информации: анализ документов, раздаточное анкетирование, диагностическое полуструктурированное интервьюирование менеджеров по продажам и экспертное полуструктурированное интервьюирование генерального директора ООО «Алмаз-Пресс».

Исследование состояло из двух этапов. Первый этап охватывал январь-февраль 2009 года, второй – декабрь 2009 года. Цель первого этапа состояла в аудите системы мотивации менеджеров по продажам с использованием модели трехуровневой оценки. В результате было сформировано аудиторское заключение, включавшее в себя результаты диагностики и рекомендации по устранению (минимизации) выявленных проблем в системе мотивации менеджеров по продажам (таблица 1).

Таблица 1

Выявленные проблемы в системе мотивации менеджеров по продажам	Предложенные аудиторами способы их решения
1. Частичная рассогласованность целей системы мотивации менеджеров по продажам с целями всего предприятия. Это выражается, прежде всего, в том, что размер премирования менеджеров по продажам определяется на базе исключительно одного показателя – суммы заключенных договоров (объем заказов)	1. Максимально возможное согласование целей системы мотивации менеджеров по продажам с целями организации, прежде всего, в части использования при определении премии менеджеров по продажам всех трех ключевых для предприятия показателей эффективности их работы – объем заключенных договоров, уровень прибыльности заказов, равномерность загрузки заказами производственных линий
2. Привязка системы премирования к уровню оклада менеджера по продажам, что приводит к тому, что работники одинакового уровня должностей, функциональных обязанностей и квалификации за достижение аналогичных трудовых результатов получали разные суммы премий	2. Систему премирования привязать не к окладам менеджеров по продажам, а к уровню достижения ключевых показателей эффективности их работы. Это позволит снизить уровень напряженности в трудовом коллективе, а также стимулировать трудовое поведение менеджеров по продажам в нужном направлении
3. Ежемесячная премия менеджеров по продажам в размере до 25 % от оклада, которая должна выплачиваться по результатам оценки работы сотрудника за месяц, выплачивалась без оценки, всегда в полном объеме и воспринималась работниками как фиксированная часть их оклада	3. Отменить 25% ежемесячную премию к окладу менеджеров по продажам и ввести вместо нее эквивалентную сумму надбавки к окладу. При этом довести до работников, что премией является только та денежная сумма, которая выплачивается им по результатам оценки достижения ими установленных показателей эффективности
4. Отсутствие объективных и понятных менеджерам по продажам критериев оценки результатов их квартальной работы, а также прозрачного и закрепленного в нормативных документах механизма расчета суммы премиальных выплат	4. Руководству предприятия совместно с менеджерами по продажам (но с учетом организационных интересов) разработать максимально объективные, понятные и признаваемые как справедливые критерии и механизм оценки эффективности их работы. Закрепить порядок расчета и выплаты премий менеджеров по продажам в доступных им для ознакомления документах
5. Низкая доля премиальной части в общей структуре дохода менеджеров по продажам (не более 10% от размера годового оклада менеджера)	5. Создать реальные (и вместе с тем выгодные для предприятия) возможности для увеличения премиальной части в общей структуре дохода менеджеров по продажам до 70-80 %
6. Несоответствие уровня премирования	6. Ввести мониторинг рыночного уровня оплаты

ожидаемым менеджерам по продажам и их требованиям внутренней справедливости (в компании уровень оплаты труда менеджеров по продажам существенно ниже рыночного)	труда работников. Проводить в соответствии с его результатами корректировку мотивационной политики предприятия
7. Длительность периода (до полугодия) между датой расчета ежеквартальной суммы премии и датой ее фактической выплаты	7. Сократить максимум до одной недели период между датой расчета суммы премии менеджерам по продажам и датой ее фактической выплаты

Целью второго этапа исследования было получение оценки респондентами новой системы мотивации менеджеров по продажам, скорректированной на основе аудиторских рекомендаций. Согласно мнению опрошенных, новая система мотивации менеджеров по продажам: «содержит больше возможностей для реализации потребностей работников» (64%); «позволяет зарабатывать менеджерам по продажам больше, чем раньше» (84%); «функционирует по более понятным работникам правилам» (94%); «является более «прозрачной» и справедливой» (81%); «в ней более оперативно выплачиваются премии за достигнутые результаты» (74%); «способствует росту в компании качества системы управления персоналом» (80%).

По оценке руководства ООО «Алмаз-Пресс», новая система мотивации менеджеров по продажам способствовала росту объемов заказов в компании, увеличению прибыльности заказов, повышению равномерности загрузки производственных мощностей. Использованная аудиторами модель трехуровневой оценки системы мотивации менеджеров по продажам позволила эффективно выявить существующие проблемы в исследуемой области, а результаты мотивационного аудита оказали крайне позитивное влияние на качество системы управления персоналом на предприятии и качество управления организацией в целом.

Результаты прикладного социологического исследования позволяют сделать вывод о том, что проведение мотивационного аудита в соответствии с разработанной автором диссертации технологией и моделью диагностики способствует: а) росту эффективности управленческой деятельности в области мотивации персонала предприятия; б) повышению качества функционирования

системы мотивации персонала как части механизма управления всей организацией; с) увеличению уровня социальной эффективности мотивационной политики вследствие возрастания в ней возможностей для удовлетворения потребностей работников.

В **Заключении** подводятся итоги, делаются основные выводы по результатам исследования. Отмечается, что заложенные в диссертации концептуальные основы мотивационного аудита позволяют значительно усилить его научно-методологическую базу, что позитивным образом отражается на его качестве, полноте и управленческой ценности. Разработанные автором технология мотивационного аудита, а также модель трехуровневой оценки системы мотивации персонала в организации существенно повышают эффективность управления организацией в целом, а также мотивационной политики в частности.

Дальнейшие исследования в области мотивационного аудита предполагают совершенствование методологии и процедур его проведения, выявление особенностей модели мотивационного аудита, соответствующей современным российским условиям, а также поиск и разработку новых управленческих инструментов диагностики мотивационной политики предприятия.

По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:

Публикации в журналах, рецензируемых ВАК России:

1. *Панова Е.А. Правила разработки эффективной системы мотивации персонала // Среднерусский вестник общественных наук. – 2010. – № 1. (1 п. л.);*
2. *Панова Е.А. Эффективность мотивации: социальный аспект // Труд и социальные отношения. – 2010. – № 2. (0,5 п. л.);*
3. *Панова Е.А. Основные характеристики мотивационного аудита // Государственное управление. Электронный вестник. – 2011. – № 26 (март 2011 г). (0,5 п. л.).*

Статьи в журналах, сборниках:

1. *Панова Е.А. Аудит системы управления персоналом: проблемы и перспективы // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 7. (0,2 п.л.);*
2. *Панова Е.А. Мотивационный аудит как особый вид аудита // Молодой ученый. – 2009. – № 3. (0,3 п.л.);*

3. Панова Е.А. Этапы мотивационного аудита // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 4. (0,3 п.л.);

4. Панова Е.А. Мотивационный аудит как управленческая технология // Мировой опыт и отечественные традиции управления человеческими ресурсами: Сборник материалов второй Международной научно-практической интернет-конференции / Под общ. ред. д.ф.н., проф. В.П. Пугачева. – М.: МАКС Пресс, 2010. (0, 1 п. л.).

Тезисы выступлений на конференциях:

1. Панова Е.А. Мотивационный аудит как новый инструмент системы управления предприятием // Материалы докладов XVI Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2009». – М.: МАКС Пресс, 2009. (0,1 п.л.);

2. Панова Е.А. Показатели эффективности системы мотивации персонала организации // Материалы докладов XVII Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2010». [Электронный сборник]. – М., 2010. (0,1 п.л.);

3. Панова Е.А. Экономия в условиях кризиса на корпоративном поле ДМС – за и против // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации: Материалы VI международной конференции факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова. Том 2. – М.: МАКС Пресс, 2008. (0,5 п.л.).