



УДК 331.105.24.

О.В.СТАХІВ,
*заступник генерального директора з персоналу
ТОВ “ІНТЕРФОМ”*

МОНІТОРИНГ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. В останні роки в Україні багато підприємств сертифікують свої системи управління на відповідність вимогам стандарту ISO9001:2000 з метою підвищення якості своєї продукції і виходу її на міжнародний ринок. Але, незважаючи на це, їхня продукція не спроможна витіснити імпорту з вітчизняного ринку і дуже важко просувається на ринки інших країн. Вирішальну роль тут відіграє не тільки якість продукції, а і її ціна.

Для вирішення даної проблеми необхідно підвищувати рівень продуктивності праці, і за рахунок цього зменшувати ціну продукції. Вплинути на продуктивність праці можна шляхом застосування нових технологій, проте не остання роль належить персоналу. Щоб Україна залишилась індустріальною країною, потрібно інвестувати не тільки в новітні технології та сучасне устаткування, а і в промисловий персонал. Інакше на ринку праці ситуація не лише не покращуватиметься в бік повноцінного кадрового забезпечення промисловості, а навпаки – підприємства будуть вимушені працювати не на повну потужність тільки із-за відсутності висококваліфікованих працівників. Багато промислових підприємств України уже сьогодні відчули нестачу кваліфікованого персоналу.

Економічні перетворення в нашій країні не будуть успішними, якщо докорінно не змінити систему управління на промислових підприємствах, а саме, управління персоналом. Адже підприємство як роботодавець має бути привабливим для своїх потенційних співробітників. Тільки тоді може виникнути бажання у населення вчитися для подальшої роботи на підприємствах.

Сучасна наука вже винайшла, в чому може полягати привабливість підприємства для реальних і потенційних працівників – це мотивація своїх співробітників як процес спонування до діяльності для досягнення особистих цілей персоналу і цілей організації. Мотивація через виявлення та задоволення потреб кожного окремого працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному менеджменті дедалі більше приділяється уваги питанню мотивації. В процесі роботи автор спирався на здобутки багатьох вітчизняних вчених, зокрема Дмитренка Г.А., Семикіної М.В., Кулікова Г.Т., Єськова О.Л., Хаєта Г.Л. Проте як побудувати гнучку і просту у виконанні систему мотивації на підприємстві, і, головне, яким чином здійснювати мотиваційний моніторинг – це питання залишалося відкритим.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження системи мотивації персоналу підприємства і здійснення мотиваційного моніторингу.

Виклад основного матеріалу. Хоч у мотивації важливий індивідуальний підхід до кожного працівника, та в цілому має бути впроваджена певна система. Дуже близько до цього питання підійшла Міжнародна організація із стандартизації (ISO), яка в основу багатьох стандартів з управління поклала системно-цільовий підхід щодо управління організацією.

Системно-цільовий підхід в управлінні виправдав себе на практиці. Яскравими тому прикладами стало впровадження систем управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 „Система менеджменту якості. Вимоги» [1], систем управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 [3] і систем управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу згідно з вимогами стандарту BS OHSAS 18001 [2]. Є в Україні підприємства, що впровадили інтегровані системи управління. Так, в одній організації можуть функціонувати система управління якістю і система управління навколишнім середовищем.

Достатньо переконливим підтвердженням результативності інтегрованих систем управління можна вважати сертифікат відповідності. Відомо, що добровільна сертифікація систем управління розглядається як інструмент незалежної, максимально об'єктивної оцінки відповідності цих систем вимогам міжнародним стандартам [4].

Тому, перш ніж розробляти систему мотивації працівників, потрібно звернути увагу на уже існуючі і визнані системи управління. Насамперед, це система управління якістю. Мета впровадження вимог стандарту ISO 9001 – отримання кінцевого продукту, який би задовольняв вимоги споживача, але об'єктом управління, в першу чергу, стають працівники. Тому, з погляду практики, особливе місце в реалізації вимог цього стандарту займає один із принципів менеджменту – залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати цілі організації, а саме, виготовляти продукцію належної якості.

Хоч у стандарті мова йде про працівників, що впливають на якість продукції, але, зрозуміло, що йдеться про весь штатний склад підприємства, оскільки свій внесок в якість продукції роблять всі без винятку працівники. Якість продукції залежить і від рівня організації робіт та стратегічного й оперативного планування, і від якості розробленої регламентуючої документації, організації робочих місць, якості обслуговування технологічного обладнання, рівня метрологічного забезпечення, якості закупленої продукції для забезпечення виробничого процесу, і від мікроклімату в колективі.

Однак, слід зазначити, що вимоги, які висуває стандарт до персоналу, дуже обмежені. Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних напрямів, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, добір і адаптація персоналу, кар'єра і мотивація. Стандарт ISO 9001 не містить вимогу мотивувати працівників для досягнення цілей щодо якості. Та фахівці з якості справедливо вважають, що навіть професійно розроблена система управління якістю не працюватиме, якщо

персонал не мотивований, тому почали брати на озброєння теорії мотивації і ув'язувати їх з системою управління якістю [6, 7, 8, 9]. Такий підхід на сьогодні є перспективним, оскільки система якості, яка побудована згідно з вимогами стандарту ISO 9001, може бути початком для побудови і впровадження системи мотивації працівників. Особливо, коли йдеться про цільове управління.

Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб. Для цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль [10], що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в табл. 1.

Таблиця 1

Фактори мотивації працівників організації

№ фактора	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	
2	Комфортні фізичні умови праці	
3	Структурування роботи	
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	
6	Визнання заслуг	
7	Прагнення до досягнень	
8	Влада і впливовість	
9	Різноманітність і зміни	
10	Креативність	
11	Самовдосконалення	
12	Цікава та корисна робота	

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший, через кількість балів.

Тест був сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його обсяг, необхідність зіставити 132 твердження і постійні повторення передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються дати найбільш виграшну для себе відповідь, з рештою відкривають свої справжні думки [10].

Результати опитування можна виразити діаграмою, що наведена на рис.1. По осі X пронумеровані мотиваційні фактори, згідно з таблицею 1, а по осі Y – кількість балів. З рисунку 1 видно, що для опитаного працівника найважливішим є фактор 11 – самовдосконалення.

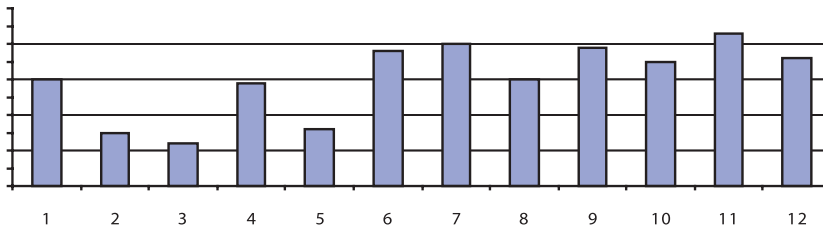


Рис.1 Мотиваційний профіль працівника

Для наступного етапу потрібно виміряти в ході опитування ступінь задоволеності потреб працівників по кожному фактору. Для цього респонденту пропонується заповнити таблицю 1, у третій колонці якої працівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів по шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений.

Таблиця 2

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал беруть за 1, а інші визначають через відношення до нього. Таким чином, у таблицю 2 зводяться всі результати опитування. Перший рядок таблиці 2 – це номери факторів згідно з таблицею 1; другий рядок – результати першого опитування, зведені до десяткового дробу; третій рядок – результати другого опитування.

II квадрат

III квадрат

Мотиваційні потреби	1,0						11						
	0,9					9		6,7					
	0,8					10				12			
	0,7					1				8	4		
	0,6												
	0,5												
	0,4											5	
	0,3											2,3	
	0,2												
	0,1												
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		
I квадрат						IV квадрат							
Задоволеність виявлених потреб													

Рис.2 Діаграма мотиваційного профілю працівника

Далі значення із таблиці необхідно перенести на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис.2). По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній — їх задоволеність. В першому квадраті значення фактора і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. В другому — значення фактора лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності — від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактора і задоволеності в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, в четвертому значення фактора знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності — від 0,6 до 1.

З наведеної на рис.3 діаграми видно, що для мотивування опитаного працівника передусім необхідно звернути увагу на фактори 9(різноманітність і зміни), 10(креативність) і 1(висока заробітна плата та матеріальне заохочення), так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність. Не слід ігнорувати і фактор 11(самовдосконалення), оскільки він знаходиться в третьому квадраті на межі з другим.

Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Проте певний алгоритм можна запропонувати. Для цього необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів.

У бюлетені стимулів ми маємо стислу інформацію з певного кола питань, а саме застосування стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві. [11] Бюлетень стимулів представлений в табл. 3, де наведені стимули по тих мотиваційних факторах, які розглядаються у прикладі.

Якщо через певний час знову провести опитування, то мотиваційний профіль цього ж таки працівника матиме інший вигляд. Адже у кожної людини після задоволення одних потреб виникають інші. Але задоволеність цих потреб може бути на рівні 0,1, а може бути на рівні — 0,8. І це принципова різниця.

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, автор пропонує використати *мотиваційний потенціал*, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Щоб визначати мотиваційний потенціал працівника ($M_{\text{працівника}}$), необхідно додати всі значення ступеня задоволеності (С), які зафіксовані в таблиці 2 «Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності». Тобто мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$M_{\text{працівника}} = C1 + C2 + C3.... + C12$$

Мотиваційний потенціал підприємства ($M_{\text{підприємства}}$) можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом.

Бюлетень стимулів

№ фактора	Назва фактора	Стимули
1	2	3
1	Високий заробіток	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не дати. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок.
9	Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості на підприємстві тягне за собою різноманітність і зміни.
10	Креативність	Стандарт ISO 9001 передбачає, що організація повинна визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Процедура подачі пропозицій, їх розгляду і впровадження має бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
11	Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним ростом. В цілому ж по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

Значення ступеня задоволеності знаходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу – буде число з точністю до одного знаку після коми. Якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані на дванадцяти факторах мотивації і припустити, що по всіх факторах задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати дванадцять. Таким чином, шкала значень мотиваційного потенціалу матиме вигляд, що показаний на рис.3.

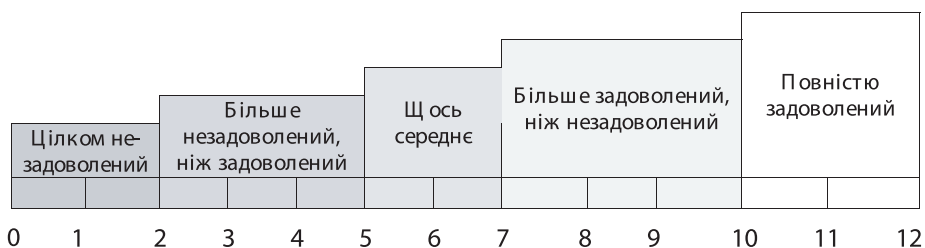


Рис.3 Шкала значень мотиваційного потенціалу

Навіщо вимірювати мотиваційний потенціал?

Як вже зазначалось, під впливом певних подій у людини постійно змінюються потреби. І щоб не проводити щоразу таке складне перше опитування, можна тільки визначити мотиваційний потенціал працівника. Якщо його значення не змінилося, то в попередньому опитуванні немає потреби. А якщо воно знизилось, то відразу постає необхідність провести все опитування і визначити, а що саме потребує задоволеності. Так, через мотиваційний потенціал можна відслідковувати стан в колективі підприємства щодо мотивації працівників, тобто здійснювати мотиваційний моніторинг.

Проведення вищеприписаного тестування та мотиваційного моніторингу із застосуванням мотиваційного потенціалу створюють певну систему мотивації, яка показана в таблиці 4.

Таблиця 4

Система мотивації працівника

№ п/п	З а х о д и
1	2
1.1	Виявлення мотиваційних потреб працівника через його ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів. (Тест «Мотиваційний профіль»)
1.2	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторах мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
1.3	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
1.4	Визначення потреб працівника, які мають першочергово задовольнятися. (Діаграма мотиваційного профілю працівника)
1.5	Впровадження певних заходів щодо мотивації опитаного працівника
1.6	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторах мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
1.7	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
<i>Через певний час</i>	
2.1	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторах мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
2.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
<p>Якщо значення мотиваційного потенціалу зменшилось порівнянно з п.1.7, то необхідно приступити до виконання п. 1.1, якщо ж ні, то через певний час потрібно знову виконати п.2.1.</p>	

У таблиці 4 показано систему мотивації одного працівника. Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Та є ряд причин, які змушують керівництво підприємств до системи мотивації підходити узагальнено, тобто впроваджувати заходи з мотивації, спрямовані на всіх працівників однаково.

По-перше. Індивідуально можна мотивувати лише окремих працівників, які займають ключові посади або є прекрасними фахівцями у своїй справі. Інакше, потрібно буде створити цілий підрозділ, працівники якого весь робочий час будуть зайняті тестуванням по кожному співробітнику, що призведе до небажаних наслідків. Та й роботодавці не підуть на такі кроки, оскільки створення кожного нового робочого місця повинно бути обгрунтованим і економічно доцільним.

По-друге. Проведені мною опитування показали, що в кожному окремому підрозділі працівники можуть бути незадоволені роботою з однакових причин. Значення мотиваційних потенціалів кожного працівника в окремо взятому підрозділі, в основному, дуже близькі. І, в першу чергу, ці значення залежать від керівника підрозділу. Тому до працівників одного підрозділу можна застосовувати однакові заходи з мотивації, провівши відповідну роботу з керівником цього підрозділу.



Рис.4 Концептуальна модель системи мотивації

По-третє. Як відомо, стандарт ISO 9001 вимагає, щоб вище керівництво аналізувало чинну в організації систему управління якістю та її процеси. Для того, щоб управляти якістю процесу, необхідно уміти вимірювати його результативність [12]. Звичайно, так само, з певною періодичністю, потрібно аналізувати і систему мотивації. Аналізувати результативність будь-якої системи можна за визначеними критеріями. Для аналізу результативності системи мотивації можна використати мотиваційний потенціал.

Вхідними даними для аналізу у такому разі буде значення мотиваційних потенціалів підрозділів та підприємства, а вихідними — заходи направлені на поліпшення в системі управління персоналом в цілому на підприємстві або в окремих підрозділах. Такі заходи повинні здійснюватись не одноразово, а систематично; і не просто з певною періодичністю, а й з певною метою. Тому запропонована система мотивації працівників базується на системно-цільовому підході згідно зі стандартом ISO9001:2000. Концептуальна модель такої системи представлена на рис.4.

Висновки. Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Необхідно визнавати, що різноманітність потреб має право на існування. Тому першим кроком в обраному напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цього завдання автор пропонує використовувати, з одного боку, 12-тифакторну модель мотивації Ш.Річі — П.Мартина, з другого боку, кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12-ма факторами.

На основі кваліметричної моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності працівників досягати цілі організації, і взагалі, якісно виконувати свої обов'язки. Значення мотиваційного потенціалу може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення.

Джерела

1. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2000).
2. BS OHSAS 18001:2007. Британский стандарт. Системы управления охраной здоровья и безопасностью труда. Требования. / Пер. с англ.
3. ISO 14001. International standard. Системы менеджмента окружающей среды. Требования и руководство по применению. / Пер. с англ.
4. *Свиткин М.З.* Практические аспекты создания ИСМ // Методы менеджмента качества. №5. — М.: РИА «Стандарты и качество»— 2007. — С.24—30.
5. ISO 19011. International standard. Рекомендации по аудиту системы менеджмента качества и/или окружающей среды. / Пер. с англ.
6. *Петиченко А.* Измените систему мотивации // Стандарты и качество. — №1. — М. — 2007. — С.56—60.

7. *Дальгаард Су Ми Пак*. Значение человеческого фактора в создании устойчивого качества: Сборник статей «Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития» / Под редакцией Т. Конти. / Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – С.93–120.

8. *Синявец Т.Д.* Основы управления персоналом // Методы менеджмента качества. –№6. – М.: РИА «Стандарты и качество» – 2007. – С.44 – 47.

9. *Колесова Е., Лозенко В.* Непрерывное совершенствование – базовый принцип системы менеджмента качества // Стандарты и качество. – №3. – М.: РИА «Стандарты и качество» – 2007. – С.56–63.

10. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: учеб.пособие для ВУЗов/Пер. с англ.под ред.проф. А.Е.Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. –399 с.

11. *Словник іншомовних слів*. За редакцією члена-кореспондента АН УРСР О.С.Мельничука. – К.: Головна редакція Української Радянської Енциклопедії Академії наук Української РСР, 1974. – 775 с.

12. *Пономарев С., Миронов С.* Формирование и оценка показателей результативности и эффективности процессов СМК // Стандарты и качество. – №8. – М.: РИА «Стандарты и качество» – 2007. – С.70–72.

Аннотация. Стаття посвящена решению проблемы повышения уровня конкурентоспособности предприятий в условиях глобализации рыночного пространства за счет активации человеческого фактора, в частности, углубленной мотивации работников.

Summary. This article highlights the matter how to increase the competitive ability of the enterprises in terms of market globalization for the cost of human factor activization, speaking more detailed – for the cost of more deep personnel stimulation.

Стаття надійшла до редакції журналу 15.10. 2008 р.