

## ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗДІЙСНЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ

*Стаття присвячена рішення проблемі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації ринкового простору за рахунок активації людського фактору, конкретніше, поглибленої мотивації працівників.*

*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.*

**Постановка проблеми.** В останні роки в Україні багато підприємств сертифікують свої системи управління на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2000 з метою підвищення якості своєї продукції і виходу її на міжнародний ринок. Але, не дивлячись на це, їхня продукція не спроможна витіснити імпорту з вітчизняного ринку і дуже важко просувається на ринки інших країн. Вирішальну роль в цьому 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 за рахунок нових технологій, проте не останню роль відіграє персонал. 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 тільки не буде покращуватись в бік повноцінного кадрового забезпечення промисловості, а навпаки - підприємства будуть вимушені працювати не на повну потужність тільки із-за відсутності працівників. Багато промислових підприємств України уже сьогодні відчули нестачу кваліфікованого персоналу.

Економічні перетворення в нашій країні не будуть успішними, якщо докорінним чином не буде змінена система управління на промислових підприємствах, а саме, управління персоналом. Адже, підприємство, як роботодавець, повинно бути привабливим для своїх потенційних співробітників. Тільки в такому випадку 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. Мотивація, як процес спонукання 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 все більше і більше приділяється уваги питанню мотивації. В процесі роботи автор спирався на здобутки багатьох вітчизняних вчених. Наукові роботи Дмитренка Г.А., Семикіної М.В.,

Кулікова Г.Т., Єськова О.Л., Хаєта Г.Л. вплинули на формування світогляду автора. 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 розробці практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження системи мотивації персоналу підприємства і здійснення мотиваційного моніторингу.

**Викладення основного матеріалу.** Хоч в питаннях мотивації важливий індивідуальний підхід до кожного працівника, але все рівно в цілому повинна бути впроваджена певна система. Дуже близько до цього питання підійшла Міжнародна організація із стандартизації (ISO), якою в основу багатьох стандартів з управління, був покладений системно-цільовий підхід щодо управління організацією.

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

Достатньо переконливим підтвердженням результативності інтегрованих систем управління можна рахувати 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. В першу чергу, 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 точки зору практики, особливе місце в реалізації вимог цього стандарту займає один із принципів менеджменту - залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і які спроможні досягати цілі організації, а саме, виготовляти продукцію належної якості.

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

Однак, слід зазначити, що вимоги, які висуває стандарт у відношенні до персоналу дуже обмежені. Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних напрямків, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, підбір і адаптація персоналу, кар'єра і мотивація. Стандарт ISO 9001 не містить в собі вимогу мотивувати працівників для досягнення цілей в області якості. В свою чергу, фахівці з якості справедливо вважають, що навіть професійно розроблена система управління якістю не буде працювати, 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 мова йде про цільове управління.

Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти задоволеності виявлених потреб. Для здійснення цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль [10]. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 1.

**Таблиця 1**

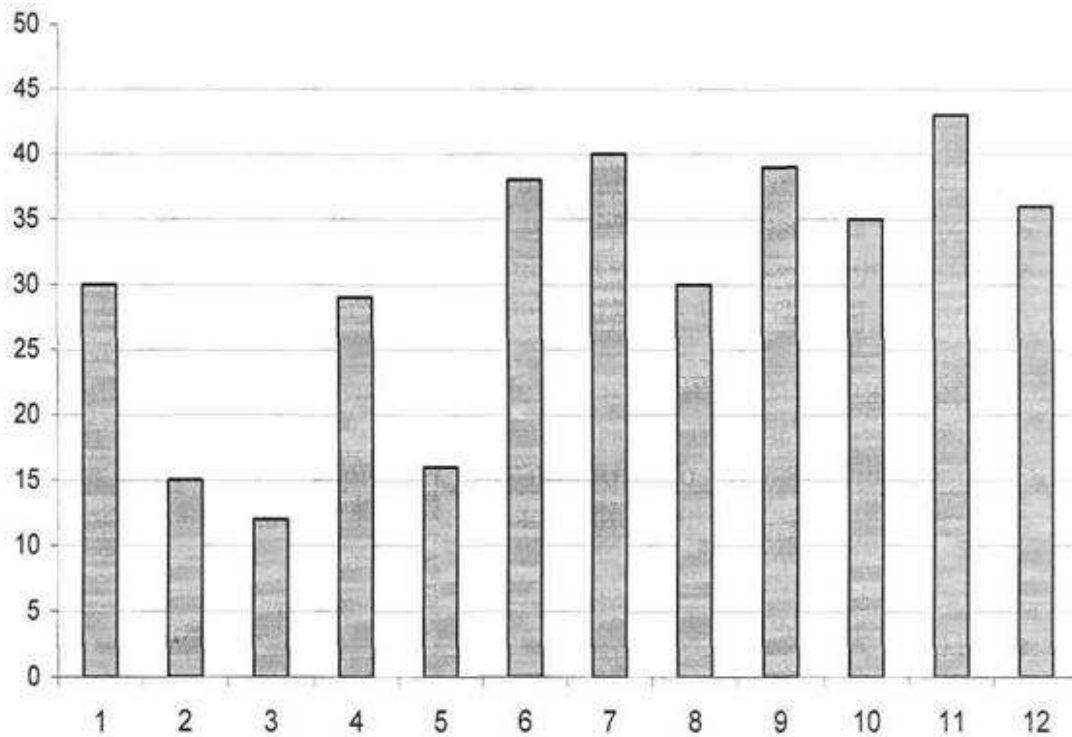
**Фактори мотивації працівників організації**

<b>№ п/п</b>	<b>Мотиваційний фактор</b>
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення
2	Комфортні фізичні умови праці
3	Структурування роботи
4	Соціальні контакти: на рівні рівня 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 об'єм, необхідність співставити 132 ствердження і постійні повторення передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються виявити приховану думку питання і старанно продумати, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь, починають надалі пугатись і відкривають свої справжні думки [10].

Результати опитування можна виразити діаграмою, яка приведена на рисі. По осі X пронумеровані мотиваційні фактори, згідно таблиці 1, а по осі V - кількість балів. З рисунку 1 видно, що для опитаного працівника найважливішим є фактор 11 - самовдосконалення.



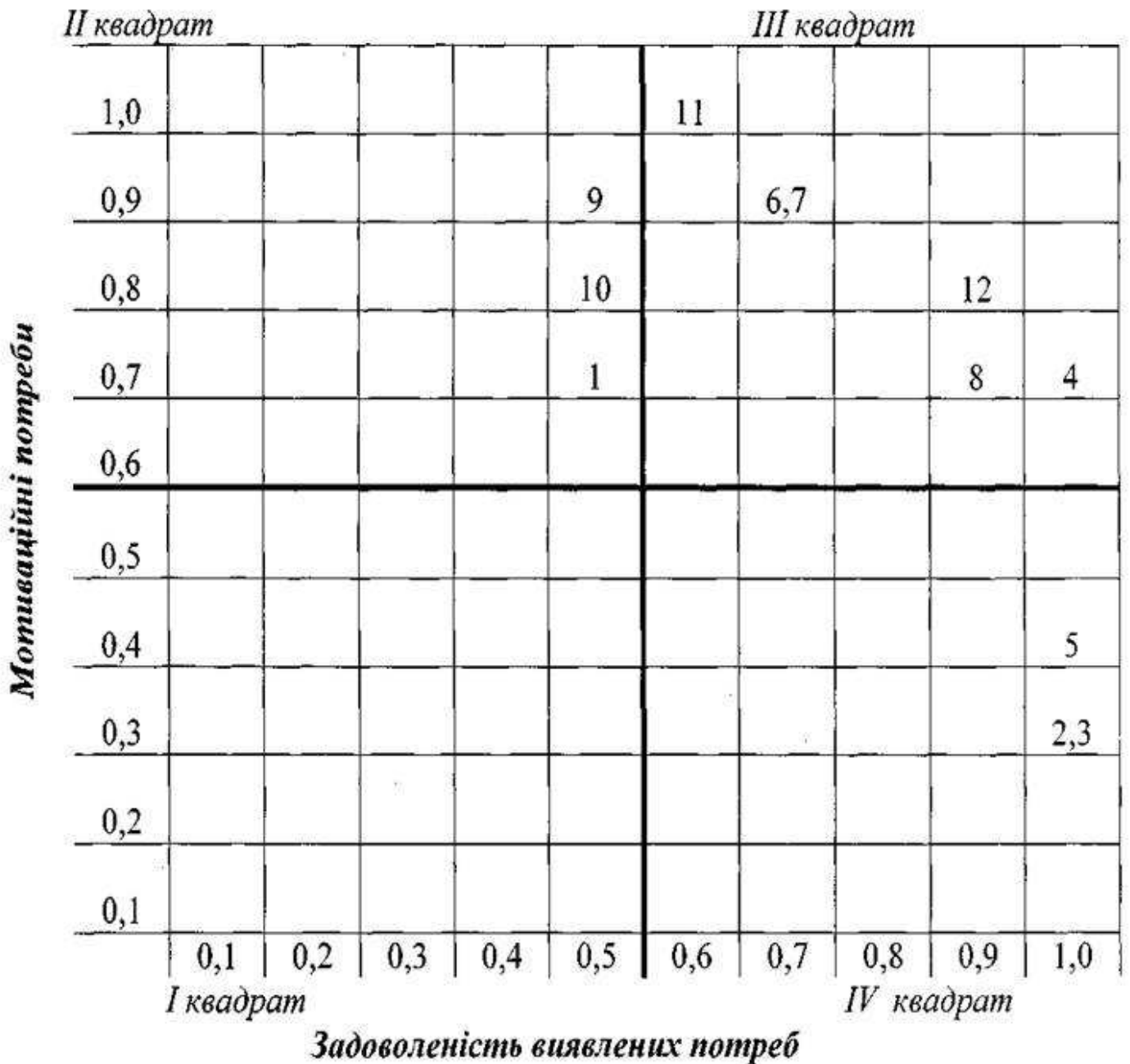
*Рис.1 Мотиваційний профіль працівника*

Для здійснення наступного етапу - потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників по кожному фактору. Для цього респонденту пропонується ступінь задоволеності фактору розмістити на 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



**Рис. 2** Діаграма мотиваційного профілю працівника

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

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

0,6 до 1.

По, приведеній на рис.3, діаграмі видно, що для мотивування опитаного працівника в першу чергу 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 потрібно 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 той чи інший 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 пропонується розглянути можливість використання бюлетеню стимулів.

Поєднання слів «бюлетень» та «стимул» у формування терміну «бюлетень стимулів» дає зрозуміти, що ми маємо стислу інформацію, присвячену певному колу питань, а саме застосування стимулів для задоволення певних мотиваційних потреб працівників на підприємстві [11]. Бюлетень стимулів представлений в таблиці 3, де приведені стимули по тим мотиваційним факторам, які розглядаються у прикладі.

Таблиця 3

### 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 повинен бути продуманий підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок.
2	Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійний зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає необхідно 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.
3	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 таких пропозицій, їх розгляду і впровадження повинна бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження таких пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
4	Само-вдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. Завдання ж керівника, використати це з користю для організації, тобто, направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть скласти 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.

Якщо через певний час знову провести опитування, то мотиваційний профіль цього ж таки працівника буде мати інший вигляд. Причина полягає в тому, що у кожної людини, після задоволення одних потреб, виникають інші. Але, задоволеність цих потреб може бути на рівні 0,1, а може бути на рівні -0,8.1 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 (М працівника), необхідно додати всі значення ступеню 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:

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

Мотиваційний потенціал підприємства (М 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.

Значення ступеню задоволеності заходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу - буде число з точність 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 буде мати вигляд, який 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 постійно таке складне перше опитування, можна тільки визначити мотиваційний потенціал працівника.

Якщо його значення не змінилося, то в попередньому опитуванні немає потреби. Якщо ж воно знизилось, то відразу виникає 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 вищеописаного тестування та мотиваційного моніторингу із застосуванням мотиваційного потенціалу створюють певну систему мотивації, яка показана в таблиці 4

Таблиця 4

#### Система мотивації працівника

№ п/п	Заходи
1.1	Виявлення мотиваційних потреб працівника через його ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів. (Тест «Мотиваційний профіль»)
1.2	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторам мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
1.3	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
1.4	Визначення потреб працівника, які потребують першочергової задоволеності. (Діаграма мотиваційного профілю працівника)
1.5	Впровадження певних заходів, щодо мотивації опитаного працівника
1.6	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторам мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)



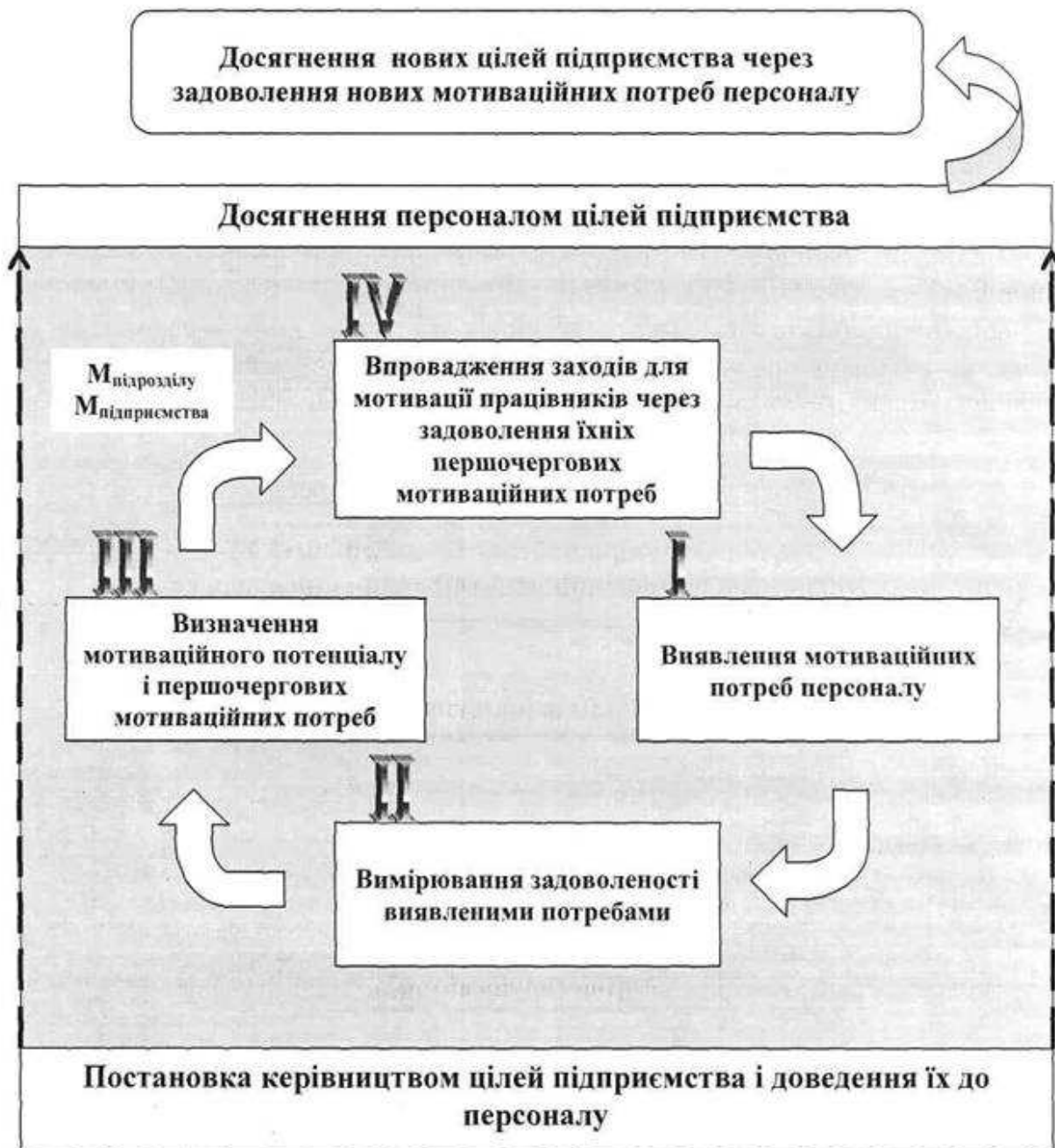
1.7	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
<i>Через певний час</i>	
2.1	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторам мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
2.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
<i>Якщо значення мотиваційного потенціалу зменшилось у порівнянні 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.</i>	

В таблиці 4 показано систему мотивації одного працівника. Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Але, є ряд причин, які заставляють керівництво підприємств до системи мотивації підходити узагальнено, тобто впроваджувати заходи з мотивації направлені 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 і догодженням кожному співробітнику, що призведе до небажаних наслідків. Та й роботодавці не

підуть на такі кроки, оскільки створення кожного нового робочого місця повинно бути обґрунтованим 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 випадку 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, які приведуть не тільки до виконання, поставлених перед колективом, завдань, а й до зниження показника плинності кадрів, ефективного використання робочого часу працюючими, підвищення рівня продуктивності праці, збільшення пропозицій, щодо удосконалення в організації роботи, подання раціоналізаторських пропозицій. 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 ISO 9001:2000. Концептуальна модель такої системи представлена на рис.4.

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

Перш за все слід розпочати з того факту, що різноманітність потреб має право на існування. Тому, першим кроком в обраному напрямку 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.

### Список літератури

1. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2000).
2. BS OHSAS 18001:2007. Британский стандарт. Системи управління охороною здоров'я и безпекою труда. Требования. / Пер. с англ.
3. ISO 14001. Інтеграція з існуючими. Системи менеджмента окружающей среды. Требование и руководство по применению. / Пер. с англ.
4. Свиткин М.З. Практические аспекты создания ИСМ // «Методи менеджмента качества» №5. - Москва. - РИА «Стандарти и качество»- 2007. -с.24-30.
5. ISO 19011. Інтеграція з існуючими. Рекомендации по аудиту системы менеджмента качества и/или окружающей средн. / Пер. с англ.
6. Петиченко А. Измените систему мотивации // «Стандарти и качество» №1. - Москва. - 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 «Стандарти и качество», 2005. -с.93-120
8. Т.Д.Синявец «Основи управління персоналом» // «Методи менеджмента качества» №6 - Москва. - РИА «Стандарти и качество» - 2007. - с.44 - 47
9. Колесова Е., Лозенко В. «Непрерывное совершенствование – базовий принцип системи менеджмента качества» // «Стандарти и качество» №3. - Москва. - РИА

«Стандарти и качество» - 2007. - с.56-63.

10. Ричи П., Мартин П. Управление мотивацией: учеб.пособие для ВУЗов/Пер. с англ.под ред.проф. А.Е.Климова.- М. ЮНИТИ-ДАНА, -2004. -399с.
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 зффективности процессов СМК // «Стандарти и качество» №8. - Москва. - РИА «Стандарти и качество» - 2007. - с.70-72.