

Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві

За ринкової системи господарювання підприємства, що функціонують у конкурентному середовищі, мають знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів і послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського чинника. При цьому наявність працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високу ефективність праці. Двигуном активної трудової діяльності є мотивація.

Однак ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової активності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов. Тільки знаючи те, що спонукає людину до дії, які мотиви покладено в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Отже, використання найефективніших способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є функцією сучасного менеджменту.

На наш погляд, особливу увагу при дослідженні мотиваційних процесів підприємства слід приділити розвитку соціально-економічного моніторингу і на його основі виділити моніторинг мотиваційних процесів при управлінні підприємством, тобто мотиваційний моніторинг. Головною метою мотиваційного моніторингу є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття і аналізу рішень по здійсненню мотивації персоналу на різних рівнях управління підприємством. Першим завданням мотиваційного моніторингу є початкова і поточна ідентифікація мотиваційного процесу. Отже, моніторинг повинен базуватися на системній класифікації

мотиваційних процесів. Оскільки характеристики мотиваційних процесів змінюються, моніторинг дає можливість переглядати і коригувати цю класифікацію. Друге завдання мотиваційного моніторингу – аналіз взаємозв'язків явних і прихованих мотиваційних процесів і виявлення круга керованих чинників мотивації, що визначають їх течію. Мотиваційні процеси, що динамічно розвиваються, як правило, характеризуються не лише характеристиками, що кількісно змінюються, але і переліком чинників мотивації, які змінюються якісно. Це ускладнює управління мотивацією і єдиною можливістю, що підвищує ефективність в цій сфері, виступає накопичення показників, що відбивають вплив тих або інших чинників на процес, що розглядається. Виходячи з цього, основні напрями мотиваційного моніторингу на підприємстві повинні охоплювати: винагороду за результати праці (економічний аспект); демографічні процеси і суспільну свідомість (соціальний); індивідуальну свідомість (психологічний). Виділення видів мотиваційного моніторингу дозволяє правильно підібрати відповідні методи збору і аналізу інформації. Можливе виділення кількох класифікацій мотиваційного моніторингу, що дозволяють систематизувати накопичені про нього знання (табл. 1). Запропонована класифікація дозволяє раціонально організувати мотиваційний моніторинг на підприємства, дає можливість структурувати напрями його здійснення, розробити систему методів збору і аналізу інформації, чітко розподілити і ефективно використати наявні ресурси підприємства для проведення мотиваційного моніторингу [3].

Таким чином, мотивація ефективних зусиль працівників займає одно з ключових місць в системі внутрішньо-фірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в створенні й виконанні планових завдань, посадових і інших інструкцій, методичних вказівок і положень, наказів, розпоряджень тощо, і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням особливих форм і методів забезпечення їх моральної і матеріальної зацікавленості в досягненні високих результатів діяльності.

Класифікація мотиваційного моніторингу

Класифікаційна		Зміст класифікаційної групи
ознака	група	
Вид мотивації	Економічний	Зарплата, премія, надбавка до зарплати
	Соціальний	Вік, освіта, соціальний клас
	Психологічний	Темперамент, сприйняття, інтерес
Мотиваційний чинник	Індивідуальний	Характеристики особистості: цінності, цілі, вік, темперамент, кваліфікація
	Внутрішній	Кадрова політика, організаційна структура, неформальне лідерство
	Зовнішній	Політичний лад, рівень життя населення, інфраструктура ринкового сегмента
Етап мотиваційного циклу	Потреб	Матеріальні, соціальні, творчі
	Мотивів	За силою, за причиною виникнення
	Цілей	Особисті, колективні
	Результатів	Досягнення мети, підвищення ефективності
Масштаб проведення	Локальний	Неповне охоплення об'єкта дослідження
	Суцільний	Повне охоплення об'єкта дослідження
Періодичність проведення	Разовий	1-2 рази за звітний період
	Поточний	Постійне збирання й оброблення інформації
	Прогресивний	Зростання чи зниження частоти проведення

За таких умов мотиваційний моніторинг як цілісна система безперервного спостереження, аналізу і короткострокового прогнозування ходу основних мотиваційних процесів може стати необхідною ланкою при підготовці, прийнятті та контролі рішень у структурах управління мотивацією. У зв'язку з цим доцільно організувати на підприємствах моніторингові підрозділи, що узагальнюватимуть соціально-економічну інформацію. При цьому можливе створення нестандартних (спеціальних) видів моніторингу, орієнтованих на конкретну проблемно-цільову область ухвалення мотиваційних рішень [1].

У межах дослідження було проведено моніторинг плинності в товаристві з обмеженою відповідальністю «Еллада 19» з метою розробки заходів щодо мотивації лояльності персоналу. Виконання цієї роботи, узагальнення та аналіз набутого досвіду дозволяють сформулювати такі методичні

рекомендації щодо моніторингу плинності персоналу для розробки системи мотивації.

На першому етапі побудови і впровадження системи мотивації в товаристві з обмеженою відповідальністю «Еллада 19» бажано провести аналіз чинників плинності, щоб ліквідувати «слабкі ланки» в роботі з персоналом.

Оцінка плинності персоналу може проводитися по двох групах показників: кількісних і якісних. Кількісні показники відбивають конкретну кількість фахівців, що звільнилися за власним бажанням. Якісні показники відбивають структуру звільнень за власним бажанням: з яких підрозділів і які фахівці йдуть з компанії; з яких причин вони звільняються. Слід зазначити, що показники плинності персоналу є відносними і залежать від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників бізнесу: особливостей регіону і конкретної компанії, наявності вільних фахівців на ринку, їх затребуваності в даний момент тощо.

Аналіз чинників плинності персоналу створює реальні можливості для розробки і оптимізації системи мотивації з метою підвищення ефективності та стабілізації людей в компанії. Це особливо важливо, якщо в компанії або в її підрозділах підвищується дисфункціональна плинність і добровільно звільняються цінні і досвідчені професіонали.

Для накопичення інформації за якісними показниками плинності персоналу доцільно проводити співбесіду із співробітниками, що добровільно звільняються з ТОВ «Еллада 19». Завдяки спостереженням можна отримати інформацію по «больових точках» підприємства, після чого в систему мотивації співробітників включають заходи з нейтралізації або ліквідації чинників, що провокують дисфункціональну плинність.

Таким чином, при вихідному інтерв'ю проводиться збір інформації по чотирьох основних чинниках, які виступають демотиваторами для співробітника в період пошуку нового місця роботи: стосунки з керівником; стосунки з колегами; перспективи зростання, можливості побудови кар'єри;

умови для досягнення успіхів. Якщо в ході моніторингу плинності персоналу виділяються одні і ті ж самі чинники, слід змінити умови роботи, пов'язані з підвищенням числа звільнень. Наприклад, це можуть бути напружені, конфліктні стосунки з керівником. Причини виникнення такої ситуації нерідко дуже різні: негативний неформальний лідер у колективі, що налаштовує людей на критику на адресу керівника; неефективний стиль управління керівника; занадто висока інтенсивність роботи на цій ділянці бізнесу. З кожною з причин необхідно працювати. У першому випадку це можуть бути спеціальні бесіди керівника і менеджера по персоналу з неформальним лідером або його переведення в інший підрозділ. У другому випадку керівникові рекомендується попрацювати над формуванням ефективного стилю управління. У третьому - правильно спланувати роботу людей, намагаючись уникати авралів і перевантажень. У результаті дій з коригування чинників плинності співробітники будуть стабілізовані в компанії, і це обов'язково позначиться на підвищенні ефективності персоналу і, зрештою, бізнесу в цілому.

Треба враховувати також не лише реальну, але і потенційну плинність. Реальна плинність – це фактичне звільнення співробітників, а потенційна плинність протікає в прихованій формі, коли люди ще працюють в компанії, але планують піти і займаються активним пошуком нового місця роботи. Такий пошук може тривати від кількох місяців до півтора і більше років, тому часу для профілактики плинності, стабілізації і мотивації потенційно «плинних» співробітників цілком достатньо.

Моніторинг потенційної плинності персоналу дозволяє своєчасно і регулярно проводити профілактичні заходи по стабілізації і мотивації співробітників компанії. У основу системи такої профілактики пропонується покласти два чинники: міра задоволеності співробітників і наявність (чи відсутність) ними пошуку нової роботи. Виділення чотирьох груп співробітників за принципом лояльності (рис. 1) здійснюється за допомогою

анонімного анкетування, яке проводиться співробітниками служби персоналу.

Першу, стабільну, групу складають співробітники, задоволені роботою в компанії і такі, що не роблять спроб пошуку нового місця роботи. Якщо в цій групі знаходяться ключові співробітники і їх чисельність досить висока, то можна говорити про те, що в компанії розроблена ефективна система мотивації персоналу.

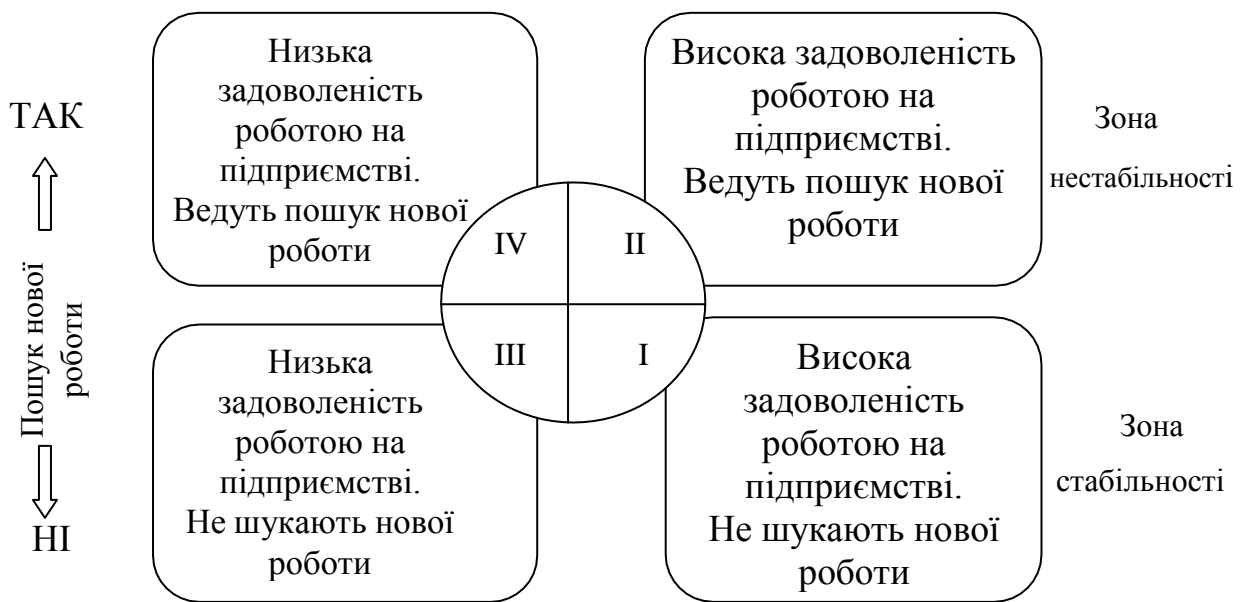


Рис. 1. Структура персоналу за оцінкою лояльності

Співробітники другої групи належать до категорії нестабільних, хоча в цілому вони задоволені роботою в компанії. Причинами пошуку нової роботи для них можуть бути переїзд в інший район або інше місто за сімейними обставинами, хворобу родича та ін. Подібні причини плинності персоналу не пов'язані з діяльністю компанії і тому не можуть бути усунені в ході коригування системи мотивації персоналу. Крім того, одна з типових причин зниження лояльності співробітників цієї групи пов'язана з отриманням дипломів про вищу або другу вищу освіту, підвищенням вимог до об'єктивної оцінки результатів їх роботи і наявністю перспектив зростання в компанії [2].

Третя група, незважаючи на свою стабільність, не завжди виступає в компанії цінним кадровим ресурсом, її нерідко називають «баластом». Сюди входять незадоволені співробітники, які не шукають нової роботи з причин низької кваліфікації і незатребуваності на ринку праці, невпевненості в собі, мають «комплекси» з приводу віку, страху змін тощо. До цієї групи можуть також входити «нейтралі» – співробітники, чиї основні інтереси обумовлені цінностями особистого життя, сім'ї, виховання дітей, хобі і захоплень.

Четверта, нестабільна, група складається із співробітників, незадоволених роботою в компанії і таких, що прикладають активні зусилля з пошуку нового місця роботи. Найчастіше це освічені й упевнені в собі фахівці, затребувані на ринку. З цієї групи, звичайно, звільняються не усі, а тільки ті, хто знайшов роботу. Але потенційний ризик «втратити» цих компетентних фахівців досить великий, і система мотиваторів має бути спрямована, у першу чергу, на їх стабілізацію.

Аналіз результатів анкетування оформлюється у вигляді звіту служби персоналу керівництву компанії. У звіті описується структура персоналу за рівнем лояльності та виділяються чинники потенційної плинності кожній групі. Окрім аналізу структури потенційної плинності по групах співробітників, у результаті анкетування мають бути виявлені чинники задоволеності та незадоволеності опитаних людей. Саме ця інформація може бути покладена в основу розробки й оптимізації системи мотивації персоналу в компанії (другий етап роботи). По чинниках потенційної плинності необхідно розробити мотивуючі заходи, спрямовані на підвищення лояльності і стабілізацію персоналу.

Після проведення анкетування і розробки стабілізуючих і мотивуючих заходів дуже важливо врахувати дві умови. По-перше, не пізніше, ніж через тиждень після опитування треба дати зворотний зв'язок співробітникам за результатами анкетування, тобто має бути опублікований короткий звіт з аналізом отриманих результатів і пропонованих стабілізуючих заходів. При цьому негативна інформація, наприклад, про обсяг потенційної плинності,

може бути виключена з такого відкритого звіту, щоб не спровокувати підвищення реальної плинності кадрів. Проте інформація про стабілізуючі заходи має бути озвучена, оскільки це підтримає інтерес співробітників до подальших опитувань і сприятиме їх залученню до розробки ефективної системи мотивації. По-друге, і це головне, не можна обмежитися тільки написанням і обнародуванням звіту по результатах анкетування – важливо своєчасно, без затримок, почати реалізацію умов, що мають стабілізуюче і мотиваційне значення для співробітників і відповідають рамкам наявного бюджету компанії.

Результати анкетування на базовому підприємстві дозволили зробити такі висновки відносно рівня мотивації персоналу компанії. Групу стабільних і задоволених співробітників склали 44 % усіх опитаних. Задоволених, але шукаючих роботу – 12 %. Групу незадоволених співробітників, що не займаються пошуком роботи, склали 18 % усіх опитаних. Групу мобільних співробітників, незадоволених роботою в компанії і зайнятих активним пошуком нової роботи, – 26 % числа опитаних.

Слід зазначити, що чисельність стабільних і лояльних співробітників з першої групи складає більше 40 % загальної чисельності персоналу компанії. Цей показник є позитивним для розвитку бізнесу. Чисельність другої групи складає дещо більше 10 % загальної чисельності співробітників, що не критично для успішної діяльності компанії. При цьому не можна визнати оптимістичним два останні показники. Так, число «баластних» співробітників з третьої групи перевищує допустимий рівень в 10 %, що свідчить про зниження їх ефективності, розвитку у них демотивованої настрою, що негативно впливає на інших працюючих фахівців. Тривожним показником виступає чисельність потенційно плинних співробітників з четвертої групи. Їх кількість складає значно більше 20 % загальної чисельності персоналу, цей показник перевищує середній рекомендований рівень плинності для стабільних підприємств (5-7 %).

Співробітники з першої, стабільної і лояльної, групи відмітили такі умови роботи в компанії (список наводиться з урахуванням пріоритетів, виділених в анкетуванні): позитивні стосунки в колективі (52 % опитаних у цій групі); турбота керівництва про співробітників (18 % опитаних); цікава робота (12 %); стабільність компанії (8 %). Співробітники з другої, лояльної і нестабільної, групи, відмітили умови, що знижують їх стабільність: це відсутність перспектив зростання в компанії (48 % опитаних в цій групі) і відсутність об'єктивних методів оцінки роботи (18 % опитаних). Співробітники з третьої, нелояльної і стабільної групи, відмітили умови, що знижують їх лояльність: немає регламентованого робочого дня, доводиться часто залишатися після закінчення роботи (36 %); відсутня можливість запрошувати членів сім'ї на корпоративні свята і заходи (18 %). Нарешті, співробітники з четвертої, нелояльної і нестабільної, групи, відмітили такі чинники потенційної плинності: нецікава робота, багато рутинних завдань (30 % опитаних); відсутність перспектив зростання в компанії (28 %); відсутність регулярного навчання співробітників компанії (26 %); незадовільні стосунки з керівником (12 %); конфлікти в колективі (10 % опитаних).

Оскільки наявність і зміцнення позитивних стосунків у колективі важливі для співробітників першої групи, у компанії рекомендовано проводити регулярні тренінги з командоутворення, корпоративні семінари з нової проблематики, зустрічі співробітників по робочих і позаробочих приводах. Особливу увагу слід приділяти підтримці корпоративних традицій, спрямованих на зміцнення корпоративних і сімейних цінностей. Для збору додаткової інформації по можливих формах прояву турботи керівництва про колектив рекомендовано провести інтерв'ю з ключовими співробітниками. У результаті цього, цілком можливо, можна буде намітити шляхи і способи корекції для них компенсаційного пакету. Має сенс провести опитування співробітників на предмет пошуку нових напрямів і креативних завдань у роботі, оскільки бажання зробити роботу цікавішою виявили більше 10 %

опитаних. Для співробітників з другої групи, що потребують об'єктивних методів оцінки їх роботи і перспектив зростання, рекомендовано провести додаткову співбесіду і намітити напрями розвитку їх кар'єри в компанії. Співробітники з третьої групи потребують регламентації робочого дня, тому рекомендовано провести оцінку їх компетенцій, а для перспективних фахівців чіткіше позначити робочі завдання і регламенти роботи. Крім того, якщо це узгоджується з корпоративними стандартами компанії, є сенс розробити пропозиції щодо організації і відвідування корпоративних вечірок не лише співробітниками компанії, але і членами їх сімей (наприклад, за рахунок сімейного бюджету). Для співробітників четвертої, потенційно мобільної, групи в компанії мають бути розроблені спеціальні мотивуючі і стабілізуючі умови. Нагадаємо, що на першому місці за значимістю в цій групі стоїть чинник незадоволення змістом роботи і наявністю монотонних, одноманітних завдань. Для співробітників четвертої групи рекомендовано організувати систему об'єктивної оцінки їх компетенцій і результатів праці, щоб запропонувати цікаві для них шляхи кар'єрного зростання [4].

Мотивуючою є пропозиція по проведенню тренінгів командування і консолідуючих корпоративних заходів для оптимізації стосунків з керівництвом і зниження рівня конфліктності в підрозділах підприємства.

Література до розділу 1.4:

1. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1 (1). - С. 97-101.
2. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств / Б.-П. О. Кошовий // Економіка. Фінанси. Право. - 2014. - № 1. - С. 29-32.
3. Скриль В.В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві / В.В. Скриль, Т.О. Галайда // Економічний форум. - 2015. - № 1. - С. 294-300.

4. Управління персоналом: навчально-методичний посібник /
О. Є.Кузьмін [и др.]. ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Львів.
політехніка, 2011. - 236 с.