

УДК 331.101.3

Л.А.Гомба, к.е.н.,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

МОТИВАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЙОГО МОНІТОРИНГУ

У статті розглянуто основи з формування постійного механізму неперервної мотивації, який би базувався на систематичному відслідковуванні мотиваційних потреб працівників і міри їх задоволення за допомогою використання відповідних стимулів щодо кожного працівника.

В статье рассмотрены основы формирования механизма непрерывной мотивации, которые бы базировался на систематическом отслеживании мотивационных потребностей работников и степени их удовлетворения с помощью использования пакетов стимулов для каждого работника.

In the article the principles of the formation mechanism of continuous motivation that would be based on systematic monitoring of motivational needs of employees and their degree of satisfaction with the use of incentive packages for each employee are considered.

Ключові слова: мотиваційний механізм, стимули, мотиваційний моніторинг.

В умовах глобалізації виникає необхідність підвищення конкурентоспроможності й ефективності функціонування вітчизняних організацій незалежно від масштабу і профілю їх діяльності. А ця конкурентоспроможність великою мірою залежить від ефективності праці персоналу.

Персоналу підприємства притаманний високий динамізм розвитку. Він виявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, умінь і навичок, а й у неухильному підвищенні ролі професійно важливих і ділових рис працівників. На практиці ці характеристики не завжди відповідають об'єктивно необхідному рівню в конкретних умовах господарювання, тому для збалансованого формування кадрового потенціалу підприємства необхідно створити дієву систему спостереження за рівнем розвитку персоналу з метою його ефективного використання в процесі господарської діяльності.

Впровадження моніторингу персоналу є необхідним для більшості підприємств, адже зараз вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. Проблема ефективного формування і реалізації трудового потенціалу підприємства багато в чому обумовлена якістю наявної системи мотивації персоналу.

Проблемою мотивації персоналу займалися відомі вітчизняні вчені, серед яких Л.В.Балабанова, О.В.Сардак, Н.П.Белецький, М.О.Бесєдін, В.М.Нагаєв, М.Д.Виноградський, Н.Л.Гавкалова, А.М.Должанський, А.М.Колот, В.І.Крамаренко, Б.І.Холод, О.В.Крушельницька, В.О.Лук'яніхін

Багато публікацій у фаховій літературі з менеджменту присвячено дослідженню механізму мотивації, зокрема, у працях А.Гольда, Т.Греськів,

З.Живко, Н.Ільїної, Г.Квіти, К.Ковальської, Т.Кулинич, Л.Пельтек, О.Попрозман, Є.Стрельчук, Т.Коваленко та інших.

Водночас поглиблених досліджень потребує проблема вивчення мотиваційних важелів управління персоналом підприємства в системі його моніторингу.

Основним завданнями статті є визначення основ з формування постійного механізму неперервної мотивації, який би базувався на систематичному відслідковуванні мотиваційних потреб працівників і міри їх задоволення за допомогою використання відповідних пакетів стимулів щодо кожного працівника.

Мотиваційний моніторинг є однією з найважливіших складових моніторингу персоналу підприємства, адже від того, наскільки мотивований працівник, залежатимуть результати діяльності підприємства.

Як зазначає Г.Дмитренко, феномен мотивації праці персоналу має економічну і соціальну сутність одночасно [1, с.19]. Невмотивований працівник не реалізує свою продуктивну силу повною мірою, у зв'язку з чим не додає продукції (послуг), а продуктивність його праці залишається низькою. І це при тому, що розвиток економіки забезпечують не стільки верстати, комп'ютери, матеріальні та енергетичні ресурси, скільки люди, які виробляють ці ресурси та їх використовують. У цьому і полягає економічна сутність мотивації персоналу. Соціальна ж складова цієї сутності - у площині самореалізації людини, яка через невмотивованість до активної праці втрачає частину задоволення від трудової діяльності.

О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук дають таке визначення мотивації праці: «Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Потреби - це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині. Потреби - відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив» [2, с. 292].

До мотиву праці входять: потреби, які прагне задовольнити персонал; цінності, які можуть задовольнити цю потребу; трудові дії, які потрібні для одержання блага; ціна, тобто різноманітні витрати.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему: змістовність праці, її корисність, мотиви, пов'язані з визнанням роботи, мотиви одержання цінностей, а також мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність діяльності.

У зарубіжній літературі технологія виявлення мотиваційних потреб працівників відома як модель Ш.Річі та П.Мартіна [4], вона інтерпретує результати такого виявлення у формі гістограм «Мотиваційний профіль».

Перші кроки у напрямі використання моделі Річі-Мартіна для формування механізму мотивації персоналу промислових підприємств в Україні були зроблені і знайшли відображення у працях О.Стахівка [5]. Але чіткого алгоритму впровадження такого універсального механізму цілеорієнтованої на особистість мотивації персоналу в різних галузях соціальної інфраструктури (освіти, охорони здоров'я та інших) ще немає, що й обумовлює необхідність розробки мотиваційного моніторингу.

Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу. А стимулювання як тактика розв'язання проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу. Мотивація і стимулювання як методи управління працею є відмінними за напрямками. Якщо мотивація направлена на зміну наявного стану, то стимулювання – на його закріплення. Але вони доповнюють один одного. Мотивація трудової діяльності не може бути ефективною без використання нових форм і методів стимулювання персоналу.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. Система мотивів і стимулів праці має спиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють досягти і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання – не спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Як свідчать соціологічні дослідження, проведені М.П. Лукашевичем, у трудових колективах можна виділити чотири типи ставлення до праці: по-перше, група наднормативного типу, що включає винятково сумлінних працівників. Їх частка становить приблизно 5% від усіх працюючих. По-друге, група нормативного типу, що складається з досить сумлінних працівників. Ця частина працівників становить 60%. По-третє, група субнормативного типу, що об'єднує недостатньо сумлінних працівників – 30%. По-четверте, група ненормативного типу, куди входять недобросовісні працівники. Їх близько 5% [3].

Г.Дмитренко вважає, що технологічно формування механізму мотивації персоналу до активної праці (для досягнення завдань організації) здійснюється поетапно, починаючи з аналізу наявної системи

стимулювання працівників [1, с.21]. Останній включає також оцінку ступеня задоволеності персоналу цією системою (рис. 1). Сутність такого аналізу зводиться до первинного виявлення поточного бюлетеня стимулів у конкретній організації та розділення їх на стимули матеріального, нематеріального та змішаного характеру. Оцінка реального впливу цих стимулів на персонал здійснюється за допомогою соціологічного опитування працівників. Критерії оцінки містяться в анкеті, там перелічені елементи бюлетеня стимулів (тобто самі стимули) та п'ять відповідей на вибір: повністю задоволений; більше задоволений, ніж не задоволений; середнє значення; більше незадоволений, ніж задоволений; цілком незадоволений.



Рис. 1. Технологічна модель формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу організації за Г. Дмитренко

У кваліметричному вимірі перша відповідь прирівнюється до оцінки 1,0; друга - 0,8; третя - 0,5; четверта - 0,3; п'ята - 0,0. Це дає можливість досить чітко з'ясувати рівень задоволеності працівників наявною системою стимулювання, що характеризуватиме реальний мотиваційний потенціал персоналу конкретної організації. При цьому він стає персоніфікованим, оскільки починається з кожної особистості і лише потім виходить на середні показники за категоріями професій, групами працівників тощо.

Наприклад, рівень задоволеності поточним бюлетенем стимулів одного працівника може бути 0,38; другого - 0,25; третього - 0,30. Це дає можливість, маючи відповідні середньорічні показники, оцінити реальний низький мотиваційний потенціал працівників (особистостей), а також потенціал підрозділів чи усєї організації.

Отже, перший етап формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу (МЦМП) організації можна вважати закінченим.

Другий етап формування МЦМП характеризується виявленням мотиваційних потреб працівників згідно з методикою Ш.Річі - П.Мартіна [4] та підбором відповідних бюлетенів стимулів, які мають задовольнити ці потреби.

Сутність методики Річі-Мартіна зводиться до своєрідного виявлення мотиваційних потреб працівників за допомогою тестів за 12 факторами (тільки один з яких суто матеріального характеру). Після обробки результати тестів можуть подаватися у вигляді підсумкових графіків і гістограм. Ці 12 факторів обґрунтовані Ш.Річі і П.Мартіном як найважливіші з множини інших факторів, що впливають на активізацію трудової діяльності працівників (табл. 1.).

Таблиця 1

Основні фактори мотивації працівників в організації

№	Назва фактора	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін у процесі трудового життя; збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних обов'язків, додаткові або важкі фінансові зобов'язання)
2	Умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне оточуюче середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу; наявність зворотного зв'язку та інформації, які б дали можливість оцінити результати своєї роботи; потреба у зменшенні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може бути індикатором стресу або стурбованості. Вона може зростати або знижуватись, коли людина стикається із серйозними змінами у своєму особистому житті або на роботі
4	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто потреба у спілкуванні з широким колом людей, тісних стосунках з колегами. Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег
5	Стійкі взаємини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба у визнанні з боку інших людей, цінуванні досягнень та успіхів індивідуума оточуючими. Цей показник вказує на спрямованість до професійної (горизонтальної) кар'єри, це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити перед собою складні завдання та досягати їх, дотримуватися поставлених завдань і бути самомотивованим. Показник прагнення визначати для себе і завойовувати складні багатообіцяючі рубежі

1	2	3
8	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі; прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної наполегливості, прагнення до вертикальної (посадової) кар'єри
9	Різноманітність і зміни	Потреба у постійних змінах, прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані піднесення, готовності до дій
10	Креативність	Бажання бути людиною нетривіального мислення, аналізуючим, відкритим до нових ідей працівником. Цей показник свідчить про тенденції до прояву допитливості, нетривіального мислення, але ідеї, які вносить і до яких прагне такий індивідуум, не обов'язково будуть правильними та прийнятними
11	Самовдосконалення	Потреба у власному вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті здійснення суспільно корисної роботи. Це показник потреби в роботі, що наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності

Наступним завданням другого етапу мотиваційного моніторингу є формування бюлетеня (пакета) стимулів до активізації трудової діяльності, які б відповідали персональним мотиваційним потребам працівників (треба мати на увазі, що стимули, які не відповідають персональним потребам особи, забезпечити мотивацію трудової діяльності неможливо). Це буде так званий персоніфікований пакет стимулів, який треба ввести в дію через відповідний організаційно-економічний механізм.

Цей персоніфікований бюлетень стимулів упродовж шести місяців (цей період емпірично підтверджений на практиці як оптимальний) засвідчує свій вплив на трудову поведінку працівників.

Проходить час і потреби змінюються: в міру задоволеності одних потреб для працівника пріоритетними можуть стати інші (згідно із законом підвищення потреб). У зв'язку з цим третій етап послідовного формування МЦМП здійснюється через шість місяців і включає в себе: кількісну оцінку ступеня задоволеності мотиваційних потреб працівників після впливу персоніфікованого бюлетеня стимулів; виявлення змін у мотиваційних потребах працівників; добір відповідних цим потребам оновлених бюлетенів стимулів; введення в дію оновлених бюлетенів стимулів (рис. 1).

Таким чином, повторення через кожні шість місяців квадрати вищезазначених елементів формування цілеорієнтованої мотивації персоналу організації робить можливим налагодження ефективного мотиваційного моніторингу. Саме такий моніторинг є головною пружиною постійного дієвого механізму мотивування працівників, пов'язаного із задоволенням їх змінних мотиваційних потреб. Цим самим досягається безперервна зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів (з урахуванням того, що застосування бюлетеня (пакета) стимулів до кожного працівника окремо залежить від якості цих результатів).

Організаційний аспект проведення мотиваційного моніторингу відображає процес його запровадження згідно з технологічною моделлю формування системи мотиваційного моніторингу (рис. 2).



Рис. 2. Організаційна модель формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу підприємства

Організаційні заходи з запровадження МЦМП базуються на тріаді правил, котрі необхідно виконувати.

Правило перше. Психологічна готовність першого керівника (чи одного із впливових керівників вищого рівня) організації до застосування мотиваційного моніторингу є головною умовою його успішності, що не приведе до дискредитації інноваційної мотиваційної технології.

Правило друге. Соціальну інноваційну технологію, якою є мотиваційний моніторинг, бажано застосовувати поступово, починаючи з окремого підрозділу чи окремої категорії працівників, а потім послідовно підключати

інші підрозділи чи категорії персоналу.

Правило третє. Проведення в організації короткотривалого ознайомчого семінару є обов'язковою умовою успішного запуску мотиваційного моніторингу у дію. Вже у процесі проведення такого семінару з'являється можливість визначитися з тими, хто на добровільній основі включається у процес формування інноваційної системи мотивації персоналу: чи то окремий підрозділ, чи окрема категорія працівників.

Отже, постійне відслідковування мотиваційних потреб працівників, котрі змінюються після впливу персоніфікованих стимулів, стане першими паростками поєднання інтересів роботодавців і працівників, які якраз і можливо здійснити на основі такого моніторингу.

Список використаних джерел:

1. Дмитренко Г. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу / Г.Дмитренко // Вища школа. – 2009. – №12. – С.19-28
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
3. Кулинич Т. Мотивація трудового колективу підприємства в сучасних умовах / Т.Кулинич // Наука молода. -2008. - №2.- С. 18-22.
4. Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С.397.
5. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування// Україна: аспекти праці. – 2007. - № 8. - С. 42.

УДК 004:640.43

Т.О.Коноваліхіна,

Київський національний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

В статті проведено дослідження інформаційних потреб управлінського персоналу підприємств ресторанного господарства на стратегічному та тактичному рівнях, а також надано рекомендації щодо змісту управлінської звітності.

В статье проведено исследование информационных потребностей управленческого персонала предприятий ресторанного хозяйства на стратегическом и тактическом уровнях, а также внесены предложения по содержанию управленческой отчетности.

Article it is carried out research of information needs of the administrative personal of a network of a restaurant facilities at strategic and tactical levels, as well as recommendations concerning a content of the administrative reporting are presented.

Ключові слова: управлінське рішення, інформаційне забезпечення, тактичний рівень, стратегічний рівень, інформаційні потреби.

Нині багатьом мережам ресторанного господарства доводиться балансувати на межі банкрутства, що пояснюється загостренням ринкової конкуренції та зменшенням рівня платоспроможності споживачів. За цих умов втрати підприємств від неефективного менеджменту стають особливо відчутними. Одним з основних шляхів удосконалення управління є прийняття обґрунтованих рішень, що потребує відповідного