

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.
РОЗВИТОК ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

УДК 331.101.3

ЧЕРНУШКІНА О. О.
Хмельницький національний університет

**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО
МОНІТОРИНГУ У СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

Наголошено на необхідності стратегічної орієнтації мотиваційної політики підприємства. Охарактеризовано засади впровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічні цілі, мотивація працівників, мотиваційна політика, мотиваційний моніторинг.

CHERNUSHKINA O. O.
Khmelnitskiy National University

**STRATEGIC ASPECTS OF INTRODUCING THE INCENTIVE MONITORING IN
THE SYSTEM OF STAFF MOTIVATION**

Manufacturing control system, its mechanisms seek to implement optimal variant activities, to ensure a productive manufacturing according to strategic objectives of the enterprise. Strategically oriented staff motivation system will provide strategic conformity of workers, promote the full potential of all employees and directing efforts to achieve common corporate interests. The aim of the study is to justify the need for strategic orientation of motivational enterprise policy and characteristics of the basic principles of its formation. A strategic approach to the formation of motivational enterprise policy implies orientation of the personnel management to knowledge and competencies management. The information base for making management decisions in the field of staff motivation can be formed by introducing the enterprise system of motivation monitoring the labour activity of employees. Systematic monitoring the motivational labour activity environment is possible in case of a comprehensive analysis of such key issues as the effectiveness of the staff motivation system, degree of satisfaction of employees with the implemented system of motivation in the company, stability of staff due to the impact of incentive measures of the company. The introduction of a comprehensive system of continuous surveillance, creating a unified information space for evaluating the state of the motivational environment, effective support of management staff with information on the results of surveillance requires the development of reliable information system of motivational monitoring. Motivational monitoring system can be realized through the use of information software complex, which is characterized as a decision making support system. Motivation monitoring will enable to improve the methodology of scientifically based decision-making regarding staff motivation and their implementation on the basis of full and timely analysis. Monitoring the implementation of motivation system will enable to predict the most important proportions and structural changes in the motivational environment, identify and eliminate problematic aspects in the formation of strategic relevance of the staff. The effect of motivational monitoring can be estimated on the dynamics of productivity indexes, reached levels of product quality, competitive market position, the level of employee satisfaction with the implemented motivation system at the enterprise.

Keywords: enterprise strategy, strategic goals, staff motivation, motivation policy, motivational monitoring..

Вступ

Трансформація виробничих відносин на промислових підприємствах вимагає застосування нових науково-методичних інструментів мотивації персоналу, що сприятимуть підвищенню продуктивності корпоративних ресурсів та виробництва в цілому. Управління підприємством має бути спрямоване на забезпечення продуктивного виробництва відповідно до стратегічних цілей господарювання. Стратегічно орієнтована система мотивації персоналу дозволить забезпечити стратегічну відповідність працівників, сприятиме повній реалізації потенціалу кожного та спрямуванню зусиль працівників на досягнення загальних корпоративних інтересів.

Ефективність прийняття управлінських рішень у сфері мотивації може бути досліджена через застосування на підприємстві системи мотиваційного моніторингу як структурної складової системи мотивації персоналу. Впровадження відповідної інформаційної системи дозволить автоматизувати комплексне оцінювання працівників, спостереження за реалізацією та аналіз ефективності системи мотивації персоналу, аналіз впливу мотивації на продуктивність виробництва. Результати моніторингу можуть бути використані як для поточного управління, так і для прогнозування діяльності підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій

Формування дієвих механізмів мотивації персоналу як основи досягнення ефективності управління і загальних цілей підприємства стали предметом дослідження вітчизняних учених: С. Бандура, Д. Богині, О. Грішнєвої, В. Данюка, Г. Дмитренка, С. Занюка, А. Колода, Г. Кулікова, Н. Мартиненка, В. Онікієнка, І. Петрової, М. Семикіної, В. Шинкаренка, а також вчених близького зарубіжжя: Р. Акбердіна, Л. Владімірової, В. Гончарова, В. Дятлова, А. Кібанова, А. Кітова, В. Ковальова, В. Кокорева, В. Сінова, В. Травіна, А. Тучкова.

Вагомий внесок у дослідження передумов запровадження стратегічного управління підприємством, розроблення теоретико-методологічних засад відповідної системи, формування організаційно-економічного механізму переходу на принципи стратегічного управління зробили І. Ансофф, О. Віханський, В. Винокуров, Л. Довгань, Д. Кліланд, В. Маркова, А. Наливайко, В. Немцов, В. Пастухова та ін.

Водночас, окремі спроби впровадження елементів стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств мають експериментальний характер і відбуваються за відсутності теоретичного підґрунтя. Зарубіжний досвід мотивування не лише не застосовується на вітчизняних підприємствах, а й майже не представлений у вітчизняній науковій літературі. Питання стратегічної відповідності людського капіталу і стабільності системи мотивації у разі зміни стратегії підприємства висвітлюються у перекладних виданнях лише певною мірою.

Постановка завдання

Світовий досвід підтверджує вирішальне значення стратегічного управління для подолання проблем адаптації до зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Мотиваційна політика, спрямована на спонукання працівників до орієнтації своїх інтересів на реалізацію генеральної стратегії підприємства, має розв'язати внутрішні протиріччя, що можуть виникати у разі невідповідності концепції управління організаційній структурі, системи планування – методам роботи із персоналом тощо.

Мета дослідження – обґрунтувати необхідність стратегічної орієнтації мотиваційної політики підприємства та охарактеризувати основні засади її формування на засадах впровадження мотиваційного моніторингу.

Результати

Система управління промисловим підприємством, її механізми прагнуть до реалізації оптимального варіанту діяльності, забезпечувати продуктивне виробництво відповідно до стратегічних цілей підприємства з урахуванням динаміки як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ господарювання. Вдале розроблення і реалізація стратегії залежать не тільки від використовуваних формальних моделей і методів, але і від організаційних, психологічних і економічних аспектів провадженні діяльності. Окрім того, динамічні зовнішні і внутрішні середовища підприємства проблематизують аналітичне планування як генеральної стратегії підприємства, так і його функціональних стратегій.

У процесі обґрунтування стратегії базова стратегічна орієнтація перетворюється у стратегічні цілі та причинно-наслідкові зв'язки між ними, які описуються за допомогою показників і конкретизуються у вигляді заходів – «стратегічної карти» [1]. Стратегічні карти відображають взаємозв'язки і взаємозалежності між окремими цілями, пояснюють ефекти, що виникають у випадку досягнення цілей, сприяють комплексному розумінню стратегії, ілюструють модель реалізації стратегічної концепції.

Складність і динамізм процесу управління продуктивністю виробництва та дієвість механізму його підвищення пов'язані з керованістю мотиваційними процесами на підприємстві. Відсутність або несвоєчасність інформації про зміни у трудовій свідомості працівників, їх ціннісні орієнтації, стан і динаміку мотиваційної спрямованості не дозволяють сформувати на підприємстві ефективні засади мотиваційної політики.

Стратегічний підхід до формування мотиваційної політики підприємства передбачає орієнтацію менеджменту персоналу на управління знаннями і компетенціями. Компетентнісний підхід до обґрунтування стратегії управління персоналом набуває об'єктивної важливості тою мірою, якою працівники підприємств націлені на продуктивну діяльність, наскільки вони керуються цінностями, наскільки зосереджені і здатні до адаптації, наскільки мають загальне уявлення про перспективи діяльності підприємства, розуміють значення свого внеску у загальну справу. Основою компетентнісного підходу є стратегічна орієнтація підприємства на реалізацію цілей працівників зокрема і корпоративних інтересів в цілому.

Стратегічна орієнтація мотиваційної політики підприємства може бути реалізована із застосуванням підходу, за яким підприємство концентрує свої програми на «знаньовому» аспекті провадження діяльності. Стратегічна відповідність персоналу передбачає охоплення програмами розвитку передусім представників тих посад, які мають стратегічне значення для підприємства. Найперше фокусуючи основні інвестиції в людський капітал і програми розвитку невеликої пріоритетної групи працівників, підприємство може швидше адаптуватися до мінливих зовнішніх умов господарювання і досягти відповідності засад мотиваційної політики встановленим стратегічним пріоритетам діяльності.

Інформаційна база для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу може бути сформована через запровадження на підприємстві системи мотиваційного моніторингу трудової діяльності працівників. Мотиваційний моніторинг визначають як систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [2, с. 110; 3, с. 65]. Метою мотиваційного моніторингу як структурної складової моделі системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів, прогнозування їх розвитку і впливу на продуктивність виробництва. Основні завдання мотиваційного

моніторингу такі: відстеження відповідності працівників встановленим посадою вимогам; аналіз ефективності засобів мотиваційного впливу на персонал; аналіз впливу мотивації на продуктивність виробництва; оцінювання задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації; створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання ефективності реалізації елементів системи мотивації персоналу; використання результатів моніторингу як для поточного управління, так і для прогнозування діяльності підприємства. Етапи організації та проведення мотиваційного моніторингу докладно описані науковцями [4, с. 343].

Системне спостереження за мотиваційним середовищем трудової діяльності можливе у разі комплексного аналізу таких ключових проблем, як ефективність функціонування системи мотивації персоналу, ступінь задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації, стабільність персоналу внаслідок впливу мотиваційних заходів підприємства. Наведена на рис. 1 модель мотиваційного моніторингу відображає концепцію і поетапну його послідовність.

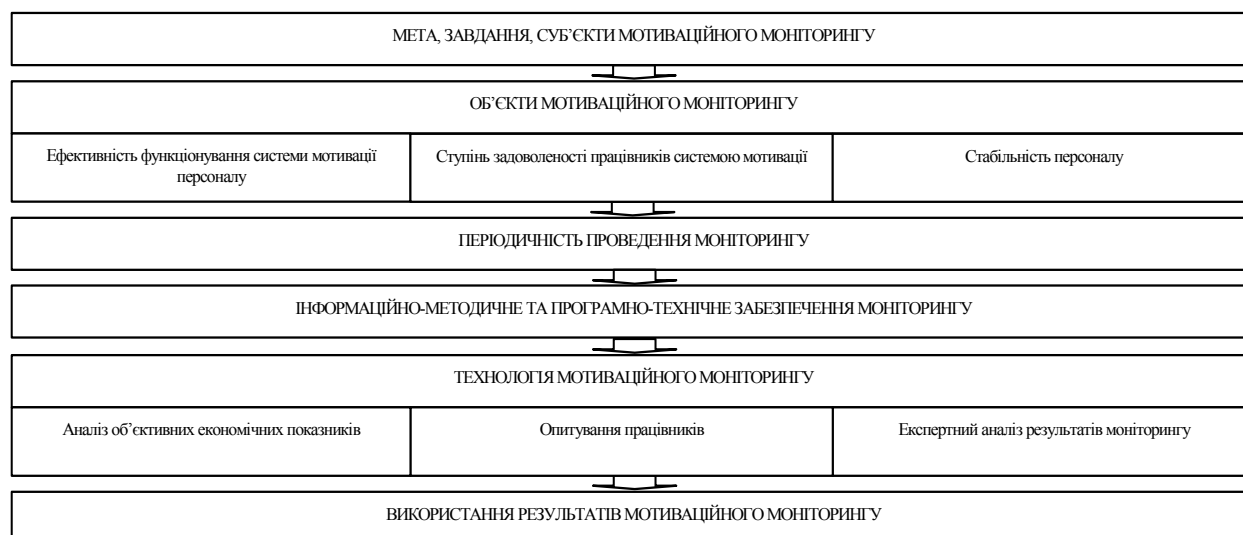


Рис. 1. Модель мотиваційного моніторингу

Мотиваційний моніторинг повинен здійснюватись на основі організаційно-технічної схеми, яка визначає відповідальних виконавців зі збирання, передавання, оброблення та аналізу інформації, що отримують у процесі спостереження. Побудова організаційно-технічної схеми і організація проведення мотиваційного моніторингу належать до функцій відділу мотивації.

Джерелами інформації для моніторингу обраних об'єктів дослідження є не лише фінансова і статистична звітність підприємства, а і результати соціологічних досліджень. Необхідним також є залучення для оцінювання зазначених проблем експертів з числа провідних працівників досліджуваних підприємств. Ефективність комплексної системи безперервного спостереження за станом справ у мотиваційному середовищі трудової діяльності може бути забезпечена лише на основі обґрунтованої системи показників і методології їх формування, запровадження прогресивних форм і методів дослідження.

Впровадження комплексної системи безперервного спостереження, створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання стану мотиваційного середовища, оперативне забезпечення управлінського персоналу інформацією про результати спостереження вимагає розроблення надійної інформаційної системи мотиваційного моніторингу. Система мотиваційного моніторингу може бути реалізована через застосування комплексу інформаційних програмних засобів, що характеризується як система підтримки прийняття рішень (СППР) [5].

СППР «Мотиваційний моніторинг» є інструментарієм, який забезпечує управлінський апарат достовірною і максимально повною інформацією про ефективність мотиваційної політики підприємства. Запропонована інформаційна система передбачає:

- підвищення якості аналізу об'єктів спостереження за рахунок прискорення доступу до інформації поточного і минулих періодів, надання різноманітних можливостей для зіставлення даних;
- забезпечення необхідною інформацією для прийняття рішень стосовно покращення оцінних показників;
- забезпечення повноти і узгодженості інформації на всіх рівнях системи, а також можливості одержання інформації користувачами системи відповідно до наданих їм прав доступу.

Структура інформаційної системи відображає технологію проведення мотиваційного моніторингу і ґрунтується на системі інформації, опрацювання якої надає можливість для вирішення завдань, поставлених перед моніторингом. Специфіку завдань СППР «Мотиваційний моніторинг» наведено у табл. 1.

Ядром системи підтримки прийняття рішень щодо оцінювання стану мотиваційного середовища трудової діяльності працівників є база моделей. Кожне зі складних завдань, що розв'язуються в межах СППР «Мотиваційний моніторинг», може розглядатись як сукупність порівняно простих завдань.

Таблиця 1

Характеристика завдань СППР «Мотиваційний моніторинг»

Найменування завдання	Очікувані результати	Система інформації	
		вхідна інформація	вихідна інформація
1.Комплексне оцінювання персоналу	Аналіз відповідності працівників встановленим посадою вимогам, формулювання рекомендацій щодо подальшого підвищення якості оцінювання	Відповідність профілю професійних компетенцій, рівень індивідуальної результативності, міра мотиваційної готовності, опановані програми навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації	Сукупний рейтинг працівника
2.Аналіз компенсаційного пакету винагородження працівників	Аналіз структури і динаміки винагородження працівників, формулювання рекомендацій щодо подальшого управління компенсаційними виплатами	Базовий оклад, тарифна ставка, доплати і надбавки, встановлені законодавством, Генеральною та галузевими угодами, виплати за програмами поточного і довгострокового преміювання, додаткові доплати, соціальні виплати, перспектива кар'єри	Показники структури і динаміки елементів компенсаційного пакету винагородження працівників
3.Аналіз впливу мотивації на продуктивність виробництва	Оцінювання впливу динаміки і відхилення від запланованого рівня елементів фонду оплати праці на показники продуктивності виробництва, формулювання рекомендацій щодо посилення впливу мотивації	Первинні показники діяльності підприємства, інформаційне забезпечення та алгоритм обчислення розрахункових показників	Показники фонду оплати праці, ефективності використання основних засобів, матеріальних і людських ресурсів, доходності економічної системи, сукупної продуктивності
4.Соціологічне дослідження	Аналіз ефективності системи мотивації персоналу шляхом соціологічного дослідження, формулювання рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу	Анкета соціологічного опитування на предмет задоволеності працівника системою мотивації	Ступінь задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації
5.Аналіз стабільності персоналу	Аналіз показників руху персоналу, формулювання рекомендацій щодо забезпечення стабільності персоналу	Середньооблікова чисельність працівників; загальна кількість звільнених і прийнятих працівників; кількість звільнених за власним бажанням, за прогули, інші порушення дисципліни; чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року	Показники обороту персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу
6.Експертний аналіз результатів мотиваційного моніторингу	Комплексне експертне оцінювання реалізації елементів мотиваційного моніторингу, формулювання рекомендацій щодо подальшого удосконалення управління системою мотивації персоналу	Вихідна інформація, що відповідає завданням 1–5 СППР «Мотиваційний моніторинг»	Експертні оцінки групових показників комплексного оцінювання персоналу, компенсаційного пакету, фонду оплати праці, ефективності і доходності економічної системи, задоволеності працівників системою мотивації, показників руху персоналу

Деяко узагальнюючим завданням СППР «Мотиваційний моніторинг», яке поєднує дослідження сукупного по підприємству розміру матеріального винагородження працівників і продуктивності використання корпоративних ресурсів, є аналіз впливу мотивації на продуктивність виробництва. Такий аналіз пропонуємо виконувати за допомогою системи управління базами даних (СУБД) [5], що дозволить автоматизувати процес розрахунків і сформувати таблиці запитів для аналізу рівня показників і формулювання конкретних пропозицій щодо посилення впливу мотивації. Докладний опис застосування СУБД для автоматизації аналізу впливу мотивації на продуктивність виробництва наведено у публікації [6].

Специфічним завданням СППР «Мотиваційний моніторинг» є соціологічне дослідження щодо виявлення ступеня задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації. Під час анкетування, зокрема, виконується ранжирування цінностей, що дозволить визначити основні критерії, які з точки зору працівника є передумовою формування мотивів до ефективної праці, участі у підвищенні продуктивності господарювання підприємства. Працівнику пропонується проранжувати цінності за порядком зменшення ступеня значимості, що дасть змогу розділити їх за рівнем пріоритетності для кожного працівника.

У результаті ранжирування пріоритетів трудової діяльності можна сформувати основу сукупності стимулів, які справляють найбільший вплив на трудову активність працівника, зробити висновок про тип його мотивованості, що забезпечить індивідуалізацію напрямів формування мотиваційної політики підприємства.

Комплексне оцінювання ефективності системи мотивації персоналу забезпечує експертний аналіз результатів мотиваційного моніторингу, який ґрунтується на обчисленні групових показників завдань СППР «Мотиваційний моніторинг» та інтегрального показника з урахуванням експертної діагностики. У процесі експертного аналізу системи мотиваційного моніторингу отримують логічний висновок про ефективність мотиваційної політики, продуктивність господарювання.

Якість досліджень за програмою моніторингу, забезпечення систематичності, належного рівня процедури та обґрунтованість результатів моніторингу можуть бути досягнуті у разі встановлення різних часових параметрів його проведення. Так, комплексний моніторинг доцільно проводити один раз на рік за узагальненими результатами діяльності підприємства. Поточний моніторинг охоплює звужену систему показників і підводить підсумки роботи підприємства за короткотерміновий період часу; періодичність проведення такого спостереження – 1 місяць. Не обумовлюється терміном періодичності ситуаційний моніторинг, який ґрунтується на спеціально відібраних показниках і проводиться за виробничою потребою.

Результати мотиваційного моніторингу доводяться до керівництва підприємства і слугують

основою для виявлення проблем, прийняття оптимальних рішень у сфері мотивації персоналу і продуктивності виробництва, прогнозування діяльності підприємства, зокрема рівня сукупної продуктивності, запобігання та усунення негативних тенденцій.

Доцільність моніторингу мотиваційного середовища трудової діяльності обумовлюється співвідношенням реально одержуваного економічного ефекту в результаті систематичного спостереження та додаткових витрат, що несе підприємство у зв'язку з його організацією. До витрат, пов'язаних з проведенням моніторингу, відносяться витрати на персонал відділу мотивації, витрати на технічне та програмне забезпечення спостереження, витрати на заохочення залучених до аналізу експертів.

Витрати на автоматизовану систему моніторингу можуть коливатись у широких межах від найдешевших варіантів – самостійного розроблення на основі використовуваних програмних засобів, до найдорожчих – придбання багатофункціональних програмних пакетів, замовлення на індивідуальне розроблення автоматизованої системи. Відповідно кожне підприємство буде обирати доступний для нього варіант, а термін окупності вкладень буде залежати від розміру економічного ефекту.

Ефект дії мотиваційного моніторингу може бути оцінений за динамікою показників продуктивності виробництва, досягнутим рівнем якості продукції, конкурентоспроможністю позицій на ринку, рівнем задоволення працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації.

Висновки

Відповідність мотиваційної політики підприємства стратегічним концепціям розвитку є основою для формування ефективних і раціональних заходів стимулювання працівників до продуктивної діяльності з орієнтацією на досягнення корпоративних цілей.

Орієнтація виробництва на генеральну стратегію обумовлює формування і впровадження знань стратегічного характеру, що передбачає інформування персоналу підприємства про стратегічні рішення. Стратегія управління знаннями уточнює, які нові знання необхідні для реалізації генеральної стратегії, та інтегрує їх у процес управління діяльністю всього підприємства. Модель стратегічних знань забезпечує базу для перегляду мотиваційної політики підприємства з метою реалізації його генеральної стратегії.

Мотиваційний моніторинг дасть змогу вдосконалити методику прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень щодо мотивації персоналу та їх реалізації на основі повного і своєчасного аналізу. Спостереження за реалізацією системи мотивації надасть можливість прогнозувати найважливіші пропорції та структурні зміни у мотиваційному середовищі, виявляти та усувати проблемні аспекти у формуванні стратегічної відповідності персоналу.

Література

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / [Horvath & Partners ; пер. с нем.]. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
2. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. – Кіровоград : «Поліграф-Терція», 2002. – 226 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
5. Інформаційні системи і технології в економіці : посібник для студентів вищих навчальних закладів / за редакцією В.С. Пономаренка. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 544 с.
6. Чернушкіна О.О. Застосування інформаційних технологій у дослідженні мотиваційних процесів / О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 5 (119), Т. 2. – С. 179–182.

Надійшла 05.05.2016; рецензент: д. е. н. Ведерніков М. Д.