

УДК 331.108.5

Горбань С.Ф., к.т.н., доцент Запорізький національний технічний університет

ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Горбань С. Ф. Діагностика мотивації праці персоналу на підприємстві. За допомогою методів діагностики мотивації праці персоналу на підприємстві визначено ієрархію в системі ціннісних орієнтацій працівників та рівень їх задоволеності якістю трудового життя, виявлені переваги і недоліки в системі мотивації, а також надані рекомендації щодо удосконалення мотиваційного процесу.

Горбань С. Ф. Диагностика мотивации труда персонала на предприятии. С помощью методов диагностики мотивации труда персонала на предприятии определена иерархия в системе ценностных ориентаций работников и уровень их удовлетворенности качеством трудовой жизни, выявлены преимущества и недостатки в системе мотивации, а также даны рекомендации относительно усовершенствования мотивационного процесса.

Gorban' S. Diagnostics of Staff Motivation at the Enterprise. The article defines a hierarchy of value orientations of employees and their level of satisfaction with the quality of working life with the help of diagnostic methods of staff motivation at the enterprise and identifies the advantages and disadvantages of the motivation system, as well as recommendations regarding the improvement of the motivational process.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання проблема мотивації праці персоналу здобуває особливе значення, оскільки економічне зростання підприємства неможливе без створення діючої мотиваційної системи управління, що спонукає працівників до ефективної діяльності. Мотивація сьогодні повинна бути зорієнтована не тільки на підвищення продуктивності праці, а також на підвищення якості праці, ініціативності, творчій активності й закріплення працівників на підприємстві. Це обумовлює застосування нових підходів до формування й розвитку діючої мотиваційної системи на промислових підприємствах.

Проведення оцінки ефективного впливу методів і способів мотивації на персонал є одним із головних і складних завдань у практичній діяльності підприємства. Сьогодні таку проблему необхідно вирішувати за допомогою діагностики стану мотивації праці персоналу, що включає комплекс методів аналізу і соціологічного дослідження для одержання більш достовірних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації праці знайшли своє відображення в наукових працях дослідників минулого часу й сучасності. Вагомий внесок у вивчення й розвиток теорій мотивації внесли такі закордонні вчені, як К. Альдерфер, В.Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Макклеланд, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Л. Портер, Ф.Тейлор, а також українські й російські вчені: А. Афонін, Н. Білопольський, Д. Богиня, І.Булеєв, Б. Генкін, Г. Дмитренко, Д. Дятлов, Докучаєв О.А., А. Єгоршин, А. Єськов, А.Калина, А. Кібанов, А. Колот, В. Сладкевич, М. Семикіна, А. Соснін, І. Тимошенко, А.Ткаченко, В. Травін, Е. Уткін, С. Шапіро, Г. Щокін та ін.

Однак, значна частина теоретичних і практичних питань мотивації персоналу в сучасних ринкових умовах вимагає переосмислення існуючих концепцій трудової мотивації, подальшого аналізу й розробки сучасних підходів до формування й розвитку мотиваційної системи на промислових підприємствах.

Мета статті визначити порядок проведення діагностики стану мотивації праці персоналу на підприємстві, виявити дієвість або ж проблемність мотиваційної системи в

управлінні персоналом, з'ясувати, наскільки система в цілому й кожен окремих елемент впливає на конкретного працівника, а також визначити ієрархію в системі ціннісних орієнтацій працівника і рівень задоволеності якістю трудового життя.

Якщо розглядати діагностику мотивації праці персоналу в соціально-психологічному аспекті, то, насамперед, - це вивчення соціально-трудоих відносин на підприємстві, основних факторів трудової мотивації, резервів удосконалювання діяльності працівників. З економічної точки зору - це визначення конкурентоздатності підприємства в трудовій сфері, дієвості функціонування системи управління трудовими ресурсами, мотивації, виявлення факторів, що сприяють підвищенню ефективності й прибутковості підприємства.

Діагностика мотивації праці персоналу передбачає вивчення методів і засобів мотивації, що використовуються, виявлення переваг і недоліків, а також розробку рекомендацій з удосконалення мотиваційного процесу.

Для того, щоб діагностика мотиваційної діяльності була найбільш ефективною, необхідно: поставити конкретні і чіткі цілі проведення діагностики; визначити критерії оцінки мотиваційної системи; використовувати повну достовірну інформацію про результати діяльності персоналу; зіставити результати трудової діяльності із впливом мотивації на персонал підприємства; провести оцінку мотиваційної системи підприємства на стику виробничо-економічних, поведінкових й особистісних характеристик.

На першому етапі процес діагностики стану мотивації праці персоналу повинен починатися з постановки проблеми, що включає вивчення інформації про підприємство й визначення цілей і завдань самої мотиваційної системи. У ході дослідження мотиваційної системи на підприємстві необхідно розглянути: стратегію підприємства, щодо мотивації; мотивуючі й демотивуючі фактори; методи мотивації, що використовуються; відповідність мотиваційної спрямованості місії стратегічним цілям підприємства.

Наступним етапом є розробка загального плану дослідження стану мотиваційної системи управління, з урахуванням специфіки підприємства (галузева приналежність, розміри підприємства, організаційна структура, тощо), а також вибір підходів і методів, за допомогою яких проводиться діагностика. Однак, необхідно враховувати, що кожний з методів проведення діагностики має свої позитивні й негативні моменти.

Основний метод, що найбільш часто використовується під час проведення діагностики є опитування. Опитування має ряд переваг в порівнянні з іншими методами: швидке одержання інформації й відносно невеликі фінансові витрати. Однак такий метод може містити як свідомі, так і ненавмисні перекручування інформації. Тому опитування бажано сполучати з іншими методами дослідження мотивації, які можуть підтвердити або спростувати отримані результати. Одним з видів опитування є анкетування, яке дозволяє враховувати якнайкраще інформованість респондентів з їх самостійним творчим мисленням.

Третій етап проведення діагностики - обробка і аналіз отриманих даних, що передбачають систематизацію й надання в доступній формі за певними критеріями й напрямками оброблених результатів.

Заключним етапом у процесі діагностики є формування висновків про дієвість мотиваційної системи на основі виявлених переваг і недоліків, визначення відповідності мотиваційної політики цілям, стратегії підприємства, витрат на мотивацію кінцевим результатам роботи, а також розробка рекомендацій з удосконалення.

З метою формування комплексної уяви про діючу мотиваційну систему на промисловому підприємстві, оцінки її поточного стану, слабких і сильних сторін, визначення й обґрунтування напрямків удосконалення як предмет дослідження була обрана мотиваційна система ПАТ «Запоріжтрансформатор». У процесі реалізації поставленої мети за допомогою соціологічного дослідження вирішувалися такі завдання, як виявлення ієрархії мотивуючих факторів, ціннісних орієнтацій працівників залежно від категорії, віку й статі.

Методом, за допомогою якого проводилося соціологічне дослідження, було обрано опитування. З метою підвищення вірогідності результатів дослідження опитування проводилося за допомогою анкетування на основі використання двох взаємодоповнюючих методів: експертної оцінки й самооцінки. У якості експертів виступали самі респонденти. Основним інструментом збору даних була запропонована спеціально розроблена анкета.

Для забезпечення вірогідності висновків за підсумками анкетування репрезентативна вибірка становила 10% від загальної чисельності досліджуваного масиву. Опитування проводилося в шести структурних підрозділах підприємства, анкетуванню було піддано 458 чоловік з урахуванням похибки заповнення анкет (3%). Структура опитуваних працівників відповідала розподілу чисельності персоналу підприємства по категоріям, віку і статі.

Так, у структурі респондентів найбільшу групу представляють основні (30,3%) і допоміжні робітники (35,3%); за віком опитувані розділені на такі групи: молодь до 25 років (менше 1,0%), працівники середнього віку 25 - 45 років (52,6%), працівники старшого віку понад 45 років (46,8%); за статтю – чоловіки 45,4% , жінки 54,6%.

Колектив підприємства досить молодий. Середній вік персоналу підприємства дорівнює 42 роки. Частка персоналу віком до 45 років становить 52,9%, але спостерігається деяке старіння колективу (хоча це загальна тенденція в Україні). У 2006 році на підприємстві працювало 58,6% осіб у віці до 45 років.

Вплив фінансово-економічної кризи на підприємство позначився і на чисельності та складі персоналу. Загальна чисельність персоналу у 2010 р. скоротилася на 3,8% порівняно з 2009 роком та на 9,3% порівняно з 2008 роком. Скорочення чисельності, насамперед, стосувалося осіб старше 60 років (- 49,5%) та службовців (- 32,7%). В той же час, плінність кадрів на підприємстві є несуттєвою.

Для більш повної уяви про стан персоналу на підприємстві було проаналізовано кількість звільнень працівників ПАТ «Запоріжтрансформатор». з метою виявлення причин, серед яких може бути й незадоволеність мотивацією.

Виділяються дві вікові групи персоналу, у яких спостерігається найбільша кількість людей, що звільнилися: працівники до 25 років, в основному фахівці і основні робітники, які складають 30,0% і працівники старше 50 років - 44,2% від загальної чисельності, що звільнилася. Основні причини звільнення: незадоволеність оплатою і організацією праці - 10,9%, порушення трудової дисципліни - 17,8% і вихід на пенсійне забезпечення - 33,8%. Якщо розглядати чисельність звільнених працівників по категоріям і освіті, то найбільш високу частку складають основні і допоміжні робітники із середнім технічним та загальноосвітнім рівнем.

Серед звільнених більше число становлять працівники зі стажем до 3 років, що складає 36,2% загальної чисельності звільнених. Такий факт пояснюється недостатньою адаптацією і мотивацією знов прийнятих працівників у підрозділи підприємства. Звільнення працівників зі стажем 3-10 років, 10-20 років складає 10-14%. У порівнянні з минулим роком збільшилося звільнення працівників зі стажем більше 20 років - 38,5% (у 2009 р. - 26,7%), це пов'язано із проведенням у 2010 р. заходів щодо реорганізації структури управління підприємством.

У цілому на ПАТ «Запоріжтрансформатор» плінність кадрів у 2010 р. складає 2,96%, що нижче оптимально припустимого рівня (5-6%). Зменшення загальної чисельності персоналу підприємства відбулося у відповідності зі стратегією підприємства, природним вибуттям персоналу, раціональним переміщенням працівників усередині підприємства, а також внаслідок недостатньої адаптації й мотивації знову прийнятих працівників, що підтверджується найбільшою кількістю звільнених малокваліфікованих основних і допоміжних робітників у віці до 25 років і зі стажем роботи до трьох років.

У рамках проведеного дослідження мотиваційної системи учасникам опитування було запропоновано із загального списку мотивуючих факторів вибрати вісім факторів, які, на їхню думку, найбільшою мірою відповідають бажанню працювати на даному

підприємстві. У результаті проведеного опитування було визначено, що найбільш значущими є такі фактори, як: гарантія зайнятості, висока оплата праці у порівнянні з іншими підприємствами, система преміювання, соціальні гарантії (від 75% до 95%). Це ще раз підтверджує факт превалювання у працівників підприємства матеріальних потреб. Так само необхідно відзначити, що гарантія зайнятості на певний період для більшості опитаних працівників є більш значущою, ніж висока оплата праці у короткочасному періоді.

Як з'ясувалося, також важливими мотиваційними факторами є імідж підприємства, його стабільність, надійність і конкурентоздатність. Не менш значущими критеріями виявилися такі фактори, як справедливе відношення з боку керівництва, можливість кар'єрного росту, сприятливий психологічний клімат в колективі, реалізація своїх знань і навичок (від 33% до 50%). Найменш значущими факторами стали: графік роботи, можливість прийняття самостійних рішень, близькість розташування роботи до місця проживання (від 12% до 30%). Таким чином, матеріальна зацікавленість продовжує залишатися одним з головних мотивуючих факторів трудової діяльності персоналу.

Крім того, більш поглиблений аналіз результатів опитування показав, що для різних вікових груп без врахування найбільш значущих факторів пріоритети інших інтересів різні. Так, наприклад, для молоді (до 25 років) важливі можливість кар'єрного росту, навчання й подальшого розвитку. Для працівників середнього віку (25-45 років) - можливість самореалізації і реалізація своїх навичок і знань. А для працівників старше 45 років - соціальні гарантії, справедливе відношення з боку керівництва, сприятливий психологічний клімат у колективі. Зі збільшенням стажу роботи на підприємстві у працівників все частіше спостерігається тенденція до підвищення зацікавленості у виконанні суспільно значимої роботи.

Найбільш високий рівень задоволеності працею в цілому характерний висококваліфікованим працівникам, що підтверджується наданням кращих умов і оплати праці на підприємстві. Також високий рівень задоволеності працею характерний і для молоді у зв'язку з меншою вибагливістю молодих працівників до характеру і умов праці. Найбільш низький рівень мають працівники у віці старше 50 років, що пояснюється їхнім неприйняттям до появи нових цінностей, викликаних змінами соціально-економічної ситуації в державі, вимогливості до справедливості оцінки їхнього особистого внеску в кінцеві результати діяльності підприємства. Дослідження задоволеності працею в порівнянні категорій дозволило виявити тенденцію до збільшення в наступному порядку "робітник - фахівець - керівник". Таке положення є результатом установлених пріоритетів проведеної кадрової політики на підприємстві.

На основі отриманих результатів можна стверджувати, що більша частина опитаних працівників бачать свою кар'єру як просування по одній спеціальності, тобто збереження своєї спеціальності протягом усього строку роботи на підприємстві. У той же час молодь не проти ротації й зміни профілю діяльності, що уможлиблює підготовку усередині підприємства висококваліфікованих фахівців, які згодом можуть займати керівні посади, які вимагають знань у різних сферах діяльності підприємства.

Дослідження трудової мотивації за категоріями працівників показало, що ієрархія мотивуючих факторів для різних категорій працівників відрізняється. Однак всі опитані працівники високо цінують можливість одержання гідної матеріальної винагороди. Для робітників і фахівців важливі соціальні гарантії, можливість навчання й подальшого розвитку. Керівники, у свою чергу, більшою мірою мотивовані кар'єрним ростом, самореалізацією, потребами у визнанні й повазі, цікавою роботою. Більшість респондентів відзначають необхідність надання для них можливості професійної перепідготовки, що свідчить про намір працівників на подальшу роботу на підприємстві в тому випадку, якщо буде забезпечена їм можливість для розвитку своїх професійних навичок і одержання нових знань, а також застосування їх у трудовій діяльності.

Таким чином, створюючи або вдосконалюючи мотиваційну систему на

підприємстві необхідно враховувати різний ступінь задоволеності працівників одними і тими самими мотивуючими факторами.

Наступним напрямком проведення опитування стало виявлення відношення працівників різних статей до мотивуючих факторів. Респондентам було запропоновано оцінити мотивуючі фактори за ступенем значущості в задоволеності роботою у відповідності зі шкалою коефіцієнтів значущості: 1 бал - "фактор зовсім неважливий", 2 бали - "фактор досить неважливий", 3 бали - "значимість фактора середня", 4 бали - "фактор досить важливий", 5 балів - "фактор дуже важливий".

У список для оцінки задоволеності роботою на підприємстві були включені наступні фактори: стабільність робочого місця; престижність місця роботи; гарантія зайнятості; висока оплата праці у порівнянні з іншими підприємствами; можливість самореалізації; умови організації праці; графік роботи; справедливе відношення з боку керівництва; можливість кар'єрного росту; сприятливий психологічний клімат у колективі; соціальні гарантії; можливість реалізувати свої навички і знання; можливість прийняття самостійних рішень; можливість навчання і подальшого розвитку.

Виходячи з оцінки значущості факторів у задоволеності роботою, можна відзначити приблизно однакове відношення чоловіків і жінок до гарантії зайнятості, високої оплати праці, справедливого відношення з боку керівництва і можливості реалізувати свої навички і знання, одержати можливість навчання і подальшого розвитку. Однак необхідно відзначити більшу зацікавленість жінок у гарній атмосфері в колективі і стабільності робочого місця, умовах організації праці, графіку роботи, у той час як чоловіки більше зацікавлені в можливості самореалізації, кар'єрного росту, прийнятті самостійних рішень, а також елемента змагальності в процесі роботи й престижності місця роботи.

Отже, у цілому працівникам чоловічої і жіночої статі характерний досить близький рівень задоволеності працею, однак по окремих факторах є розходження, яке представляє значний інтерес для виявлення особливостей трудової мотивації, обумовленої статтю працівників. Виходячи із цього, при побудові мотиваційної системи на підприємстві необхідно враховувати й брати до уваги відношення працівників різної статі до факторів задоволеності роботою.

Також виявлено, що майже не використовується потенціал соціального партнерства у вигляді підписання колективного трудового договору, у якому позначені зобов'язання сторін між адміністрацією і профспілковим комітетом, який представляє інтереси працівників. Більшість опитаних працівників підприємства не знають зміст договору, а також статут підприємства, посадових інструкцій, повною мірою не використовуються пільги передбачені працівникам в вирішенні проблем щодо підвищення свого добробуту.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відзначити, що проведення діагностики стану мотивації праці на підприємстві за допомогою вивчення основних факторів трудової мотивації, резервів удосконалення мотиваційної діяльності дає можливість визначити напрямки у розвитку мотиваційної системи і тим самим створити передумови підвищення ефективності і прибутковості підприємства. Однак, удосконалюючи мотивацію праці персоналу, необхідно, крім матеріальної винагороди, що має свої межі, та, досягаючи певного рівня, перестає бути мотивуючим фактором, при формуванні мотиваційної системи враховувати мотивуючі фактори, спрямовані на внутрішнє задоволення працівників.

Список використаних джерел

1. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Л.Безтелесна, Г.Міщук, С.Мартинюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – №1. – С. 42-48.
2. Гольфа А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А.В. Гольфа // Формування ринкових відносин в Україні. –

2004. – №2. – С. 94-97.

3. Еськов А.Л. Повышение эффективности мотивации работников на основе усиления ее связи с конечными результатами труда / А.Л.Еськов, И.И.Симакова // Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – 2005. – Вип. 663. – С. 73-76.

4. Кошелупов І.Ф. Оцінка ефективності мотивації праці управлінського персоналу / І.Ф. Кошелупов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту: економічні науки, том 2. – Хмельницький, 2005. – С. 158-162.

5. Рыжиков В.С. Мотивация как фактор, влияющий на качество трудовой жизни работника / В.С. Рыжиков, И.И. Смирнова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2006. – №3 (5). – С. 255-258.

6. Докучаев О.А. Взаемозв'язок умов праці та її продуктивності / О.А. Докучаев // Регіональні аспекти економіки та освіти: міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 травня 2006 р.: тези доповідей. – Кременчук, 2006. – с.198–200.

7. Докучаев О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О.А. Докучаев // Економіка і держава. – 2006. – № 8. – с.79–81.

Ключові слова: діагностика, мотивація, персонал, опитування, анкетування, оплата праці, гарантія зайнятості, соціальні гарантії.

Ключевые слова: диагностика, мотивация, персонал, опрос, анкетирование, оплата труда, гарантия занятости, социальные гарантии.

Key words: diagnostics, motivation, personnel, questioning, questionnaire, payment of labour, job security, social guarantees.

УДК 330.111.66

Длугопольський О.В. к. е. н., доцент
кафедри економічної теорії

Івашук Ю.П., аспірант кафедри
економічної теорії Тернопільського
національного економічного університету

КОРУПЦІЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Длугопольський О. В., Івашук Ю. П. **Корупція та конкурентоспроможність національних економік за умов глобалізації.** Зроблено аналіз впливу корупційної складової на конкурентоспроможність економік в розрізі розвинутих країн та країн, що розвиваються, запропоновані вектори мінімізації негативного впливу корупції на рівень конкурентоспроможності економік загалом та ІТ-сектору зокрема.

Длугопольський А. В., Івашук Ю. П. **Коррупция и конкурентоспособность национальных экономик в условиях глобализации.** Проведен аналіз впливу корупційної складової на конкурентоспроможність економік серед розвинутих і розвиваючихся країн, пропонуються вектори мінімізації негативного впливу корупції на рівень конкурентоспроможності економік в цілому і ІТ-сектора в частині.

Dluhopolskyy O., Ivashuk J. **Corruption and the Competitiveness of National Economies in a Globalized World.** The article analyzes the co-influence of corruption on the competitiveness of economies among developed and developing countries, offers the vectors to