

МОНІТОРИНГ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Михайло ВЕДЕРНИКОВ¹, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК², Марія ЗЕЛЕНА³

¹Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>

e-mail: arh.mihael@gmail.com

²Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>

e-mail: liberty_lvs@ukr.net

³Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>

e-mail: mariaverde4@ukr.net

У статті досліджується мотивація як один з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства. Розглянуто основні передумови виникнення поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства. Визначено сутність поняття «конкурентоспроможність персоналу», що включає в себе сукупність конкурентоспроможних переваг усіх працівників організації. Здійснено оглядовий аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність працівника на зовнішньому ринку праці, які безпосередньо зв'язані з характеристиками ринку праці. Здійснено оглядовий аналіз системно-цільового підходу в управлінні. Сформовані конкурентні переваги персоналу під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників і розглядаються як результат навчання, розвитку та діяльності. Розглянуто методологічні підходи до формування системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві. Охарактеризовано мотиви, що спонукають людину ефективно працювати на робочому місці. Сформовано основні ідеї щодо розвитку мотивації персоналу підприємства. Визначено фактори мотивації працівників підприємства.

Ключові слова: Конкурентоспроможність персоналу, управління персоналом, мотиваційний моніторинг, мотивація персоналу, промислове підприємство, продуктивність праці, системи оплати праці.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-5>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах сучасних ринкових відносин на конкурентоспроможність підприємства величезний вплив виявляє конкурентоспроможність персоналу. Якби нові технології не впроваджували на підприємстві, якби позитивно не впливали фактори зовнішнього середовища на діяльність організації, без висококваліфікованого персоналу, готового до даних змін, підприємство не зможе досягти бажаних результатів. Поняття «конкурентоспроможність персоналу» розкривається в цілій низці наукових праць. Найпоширенішим підходом є той, який характеризує конкурентоспроможність працівників як величину професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили, що дозволяє їй власникові конкурувати за більш престижні робочі місця [1].

Варто зауважити, що конкурентоспроможний персонал організації – це лише частина конкурентоспроможності самого підприємства. Але саме конкурентоспроможність персоналу в умовах зростаючої конкуренції між роздрібними торговельними підприємствами має вирішальне значення для успішної діяльності організації, у зв'язку із чим необхідно приділити особливу увагу факторам, що впливають на конкурентоспроможність персоналу [2, с. 8].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Конкурентоспроможність персоналу досліджено та висвітлено у працях таких найковців як Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, Л.М. Калашникова, А. Колот, Е. Лібанова, С. Сотнікова, Р. Фатхутдінов, С. Цимбалюк та ін. Результати аналізу економічної літератури свідчать, що незважаючи на значний вклад вчених в розвиток питання забезпечення конкурентоспроможності персоналу, потребують подальшого дослідження категорія конкурентоспроможності персоналу, зокрема підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу [1-2].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Доцільно відмітити, що питання конкурентоспроможності підприємства в сучасній науковій літературі розглянуті достатньо широко, але питання, які пов'язані з конкурентоспроможністю персоналу як одного з важливих складових конкурентоспроможності підприємства, не можна вважати до кінця вирішеними. Отже, не існує єдиної схеми для підвищення та оцінки конкурентоспроможності персоналу. Крім того, запропоновані методики не є досить

комплексними та найчастіше не враховують більшість чинників, які впливають на цей показник. Саме тому, оцінювання й підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства є актуальним науково-практичним завданням, що потребує вирішення [1]. З урахуванням сучасних тенденцій, відповідно до яких персонал розглядається як важливий ресурс в діяльності підприємства, що поряд із технікою, технологією забезпечує підприємству стабільний стан на ринку, дослідження людського фактору дозволяє виявити додаткові джерела підвищення ефективності діяльності підприємства. Зважаючи на це, потребує дослідження питання конкурентоспроможності персоналу підприємства як його комплексної характеристики, що суттєвим чином впливає на формування конкурентоспроможності підприємства [1, 3].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних засад та формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Доцільно зауважити, що розглядаючи конкурентоспроможність персоналу на ринку праці як економічну категорію, можна зіштовхнутись зі складністю та неоднозначністю даного поняття. Саме тому, конкурентоспроможність персоналу необхідно розглядати під різним кутом зору, а саме [1]:

- як джерело максимального задоволення працівником ринкової потреби в товарах і послугах;
- як властивість здатності до праці;
- як властивість людського капіталу;
- як здатність суб'єкта управляти своїми конкурентними перевагами.

Разом з тим, конкурентоспроможність характеризує якісну сторону трудового потенціалу працівника, а отже, від рівня конкурентоспроможності залежить специфіка трудової поведінки, ступінь розвитку особистого трудового потенціалу. Доцільно відмітити, що конкурентоспроможність працівника, за словами О.А. Грішнової – це відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше порівняно з іншими кандидатами задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис тощо [1]. Конкурентоспроможність працівника – це здатність до індивідуальних досягнень у праці, що представляють внесок у досягнення організаційних цілей. Конкурентоспроможність працівника визначається якістю робочої сили, відповідним до ринкової потреби у функціональній якості праці; рівнем потенційної й фактичної ефективності праці робітників й здатності до професійного розвитку [1]. Відбувається відбір найбільш здатних працівників з погляду відповідності їх людського капіталу якості праці.

Поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства, яке розглядається виникло зовсім не випадково. Передумовами, що зумовлюють виникнення самого поняття конкурентоспроможності персоналу, пропонується вважати такі, що зображені на рисунку 1 [3].

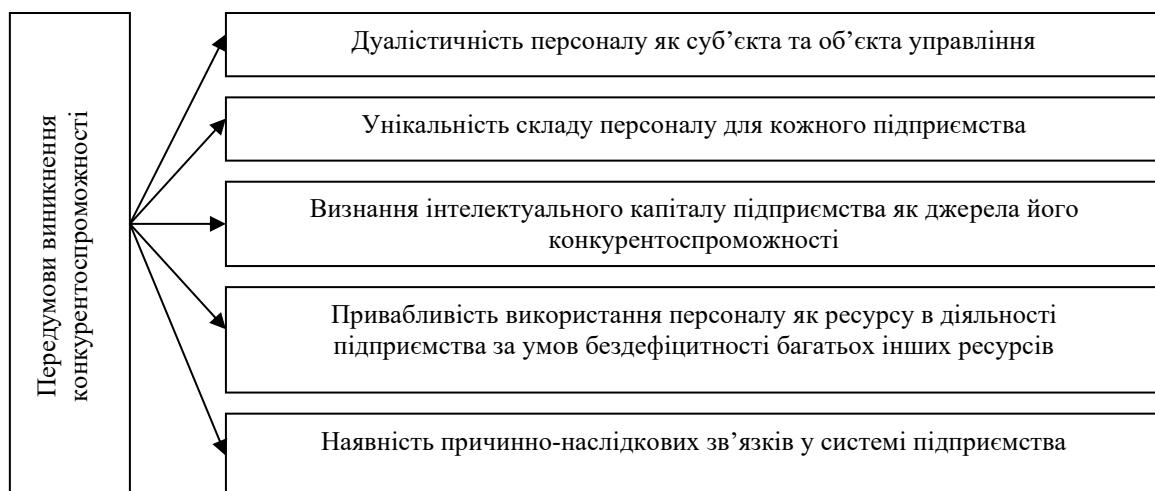


Рис. 1. Передумови виникнення поняття конкурентоспроможності персоналу підприємства

Однак, говорити лише про якість робочої сили як єдиний та основний компонент конкурентоспроможності робочої сили недоцільно, адже на рівні з якістю існують досить важливі кількісні й вартісні характеристики робочої сили такі як, наприклад, продуктивність праці, вклад робітника у фінансові результати підприємства, ефективність використання робочої сили, вартість робочої сили, витрати на розвиток робочої сили [4, с. 164]. Так, Богиня Д. П. під конкурентоспроможністю робочої сили розуміє саме сукупність не тільки якісних, але й вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців [5, с. 86]. Віріна І. В. описала три рівні здатностей, що характеризують конкурентоспроможність працівника: сукупність якостей, що характеризують здатності до праці; володіння навичками пошуку й знаходження необхідної роботи, уміння переконати роботодавця у своїх перевагах перед іншими кандидатами; відповідність якості робочої сили вимогам робочого місця, здатність задовольняти конкретну потребу покупця робочої сили [6, с.127].

На конкурентоспроможність працівника на зовнішньому ринку праці впливають різноманітні фактори, які безпосередню зв'язані з наступними характеристиками ринку праці, а саме [6, с.127]:

- пропозицією на ринку праці – з кількістю кандидатів на посаду, їх професійно-особистісними якостями й умовами пропозиції;
- попитом на ринку праці – з кількістю необхідних працівників на посаду з необхідними професійно-особистісними якостями, а також з умовами наймання;
- оцінками й розв'язками роботодавця – з оцінними технологіями, використовуваними роботодавцем при доборі, відборі й прийманні на роботу [6, с.128].

Та все ж необхідно зупинитись на понятті «конкурентоспроможність персоналу», що включає в себе сукупність конкурентоспроможних переваг усіх працівників організації. Конкурентоспроможність персоналу – це вміння кожного працівника підприємства, як окремо, так і разом, своєчасно реагувати на зовнішньоекономічні зміни середовища, швидко адаптуватися до них та створювати вироби, які відповідають всім вимогам споживача з найменшими витратами всіх видів ресурсів. З метою реалізації вищезазначеної задачі необхідно не тільки найбільш повно використовувати своїх робітників, але й розвивати корпоративну культуру та корпоративний дух, щоб, у свою чергу, працівники були зацікавлені в підвищенні організаційної конкурентоспроможності в тій мірі, в якій вони знаходять у ній можливість для підвищення своєї індивідуальної конкурентоспроможності. Людина може виявити свої здібності, успішно їх розвинути у процесі навчання, а потім і реалізувати їх під час трудової діяльності лише в тому випадку, коли вона зацікавлена у роботі, усвідомлює та приймає до виконання цілі підприємства [7].

Доцільно зауважити, що враховуючи проведений аналіз точок зору щодо сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства, її можна розглядати у двох аспектах, зокрема: як сукупність особистісних та професійних характеристик персоналу, що формують його потенціал та як можливість забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Разом з тим, правомірно відмітити, що безпосередньо розвиток персоналу повинен бути безперервним процесом, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації. Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника [8, с. 149]. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці. Однією з причин недостатньої уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства [9].

Конкуренція у сучасних словниках тлумачиться як боротьба за досягнення кращих результатів у якійсь справі, тому професійна кар'єра працівника в організації, його діяльність завжди проходять перевірку на позитивне соціальне сприйняття з боку керівника, так і в оціночних думках у масштабах організації, тобто складається суспільна думка. Виходячи з цього, система оцінки конкурентних переваг персоналу повинна враховувати три рівні виміру успішності, а саме [6, с.124]:

- рівень соціального сприйняття образу працівника масовою свідомістю, де значну роль у кар'єрі відіграє фактор його соціальної успішності;
- рівень професіоналізму особистості, де чинником успішності виступає конкурентоздатність працівника. Ця перевага особистості за спадкоємністю не передається, а свідомо формується і розвивається у процесі професійного становлення;

- рівень професіоналізму діяльності, де чинником успішності є володіння конкретними видами технологій діяльності з урахуванням галузевої специфіки, статусу та функцій. Під технологією розуміється майстерність у професійній діяльності, яка впливає на успішність виконання поставлених завдань [6, с.125].

Отже, конкурентні переваги персоналу формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників і можуть розглядатися як результат навчання, розвитку та діяльності. Особистий ресурс працівника містить необхідні йому конкурентоздатні якості та вміння. Це суб'єктивна сторона конкурентоздатності. Вона показує свідоме прагнення працівника до успіху у професійній кар'єрі, а також комплекс його соціально-моральних установок, знання та досвід, рівень технологічної майстерності. До об'єктивної сторони конкурентоздатності відносяться різні бар'єри, обмеження на шляху до досягнення поставлених цілей, подолання яких вимагає від працівника напруження, що сприяє прояву конкурентних якостей та здібностей, використання відповідної техніки і технологій, які забезпечують високий результат витрачених зусиль [9, с. 250].

Таким чином, конкурентним можна вважати працівника, який має явні переваги у порівнянні з іншими, завдяки своєму особистому та професійному потенціалу, здатний витримувати конкуренцію (конкурс, вибори тощо), подолати бар'єри, обмеження, досягти успіху в професійній діяльності [8]. Також підґрунтям дослідження сутності категорії «конкурентоспроможність» стало з'ясування її концептуального зв'язку з поняттям «конкурентний потенціал», який стосовно персоналу можливо розділити на три категорії компетенцій: системні, інструментальні, міжособистісні [6, с.127].

Системні компетенції виражають здатність до системного аналізу та вирішенню практичних завдань на основі системного підходу. Інструментальні компетенції виражають когнітивні здібності в організації професійної діяльності. Міжособистісні компетенції виражають індивідуальні здібності (ставлення до критики і самокритики); соціальні навички (міжособистісні відносини, робота в команді) [9, с.159]. Таким чином, виявлення відповідних конкурентних переваг на базі вище обумовлених компетенцій персоналу і розвиток компетенцій в реалізації підвищує інтелектуальний потенціал підприємства, а також конкурентоспроможність персоналу в цілому. Професійна придатність працівника – це складне та багатогранне поняття. Воно не обмежується рамками фізіології, медицини та психології, оскільки професійна придатність охоплює також широке коло економічних та соціальних проблем [8].

Професійна придатність виражає відповідність психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей особи вимогам професії (спеціальності, робочого місця, посади), відповідність людини цим вимогам з точки зору стану її здоров'я і фізичного розвитку, ступінь відповідності оволодіння громадянином загальними, професійними знаннями, уміннями і навичками, належну психологічну, моральну та економічну готовність працівника (особистості) до продуктивної праці на підприємстві [10]. В умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання, уміння та практичні навички; відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії. Одне із завдань управління розвитком персоналу – забезпечення організації тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління компанії, мають для цього необхідні здібності та компетенцію [8].

Визначення потреби організації у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення останньої системи полягає у тому, щоб установити в якісному і кількісному виразі потребу організації у персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом [8].

Для прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників підприємство повинне [9, с.160]: мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх робочих місць та посад; визначити кваліфікаційні вимоги для персоналу, потрібні професійні знання, уміння та навички, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць і посад, їхні вимоги до індивідуально-психологічних особливостей персоналу; зіставити потім зазначені вимоги до персоналу з фактичним рівнем професійної придатності працівників, ступенем розвитку їх компетенцій [9, с.160]. Після виконання зазначених процедур організація приступає до розроблення конкретних заходів щодо усунення виявлених розбіжностей між фактичним рівнем професійної придатності персоналу, ступенем його розвитку та необхідними для підприємства рівнями

професійної придатності і компетенції працівників відповідно до обраного варіанта стратегії управління організацією [10].

Велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації має стимулювання розвитку працівників і раціонального використання їх компетенції. Набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння і практичні навички не принесуть ніякої користі організації, якщо робітники чи фахівці з вищою освітою не зацікавлені їх реалізувати з максимальною ефективністю, не проявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування тощо [11]. У цьому розумінні професійні інтереси персоналу, його мотивація та устремління є винятково важливими складовими конкурентоспроможності персоналу організації. Їх значущість має виражену тенденцію до зростання. Тому одним з основних завдань управління розвитком персоналу стає оптимізація результатів трудової діяльності працівників завдяки підвищенню їх рівня мотивації і прагнення до високопродуктивної праці [12].

Конкурентоспроможність персоналу підприємства визначається не тільки відповідністю психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей людини до вимог, зайнятого нею робочого місця чи посади, рівнем її освітньої або професійної підготовки, стажем роботи, а й ступенем задоволеності працівника своєю працею. У тих, хто не задоволений працею, якість її невисока, часті випадки порушення трудової дисципліни, відсутня достатня зацікавленість стосовно подальшого професійного розвитку. Конкурентоспроможність персоналу охоплює механізми: «хочу», «можу», «потрібно». Вони, по суті, виражають трудову активність особистості, що характеризує якісний рівень трудової діяльності і цим визначає рівень конкурентоспроможності працівника на внутрішньофірмовому ринку праці. Максимальний збіг механізмів «можу», «хочу» та «потрібно» стає умовою підвищення ефективності виробництва, розвитку особистості. Людина може виявити свої здібності, успішно їх розвинути у процесі навчання, а потім і реалізувати їх під час трудової діяльності лише в тому разі, коли вона зацікавлена у роботі, усвідомлює та приймає до виконання цілі підприємства [10].

При умові, якщо потреби суспільства, організації, інтереси працівника та його здібності не узгоджені, то це негативно впливає на трудову активність, рівень конкурентоспроможності персоналу. Це проявляється в таких показниках, як зниження продуктивності праці, погіршення якості продукції, збільшення рівня плинності кадрів, небажання проходити професійне навчання і т. д. Таким чином, трудова активність, крім конкурентоспроможності працівника, охоплює широке коло питань, пов'язаних насамперед із організацією різних форм і методів профорієнтації, професійного навчання, планування трудової кар'єри, стратегією управління організацією тощо [6, с.128].

Підвищення ролі і відповідальності працівника за доручену ділянку роботи в структурі конкурентоспроможності персоналу значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до професійної діяльності, відповідністю робочому місцю чи посаді, яку обіймає. У цьому зв'язку велике значення має прищеплення працівнику таких якостей, як працездатність, відповідальність, чесність, увічливість, уміння працювати в групах та ін. Працездатність та відповідальне ставлення до дорученої справи відіграють помітну роль у професійному розвитку особистості [6, с.128].

Важливою складовою конкурентоспроможності персоналу є також стан здоров'я і фізичного розвитку працівника. Тому в організації для забезпечення збереження та розвитку трудового потенціалу повинні проводитися заходи щодо здорового способу життя, запобігання випадків професійних захворювань, травматизму й інвалідності. У разі настання інвалідності слід передбачати заходи з професійної реабілітації осіб з інвалідністю [8]. Отже, виявлення професійної придатності та розвитку компетенції персоналу – важливі складові реалізації організацією обраної стратегії управління. Мова йде про створення сприятливих умов для розвитку загальних і професійних знань, умінь та практичних навичок, належної психологічної, моральної і економічної готовності персоналу до продуктивної праці. Це забезпечує високий рівень конкурентоспроможності як самого персоналу, так і організації у цілому [10].

Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вона є рушійною силою поведінки працівника, пов'язана з такими сторонами особистості, як характер, потреби, почуття, емоції, воля, самореалізація і самооцінка [11]. Хоч у мотивації важливий індивідуальний підхід до кожного працівника, та в цілому має бути впроваджена певна система. Дуже близько до цього питання підійшла Міжнародна організація із стандартизації (ISO), яка в основу багатьох стандартів з управління поклала системно-цільовий підхід щодо управління організацією. Системно-цільовий підхід в управлінні виправдав себе на

практиці. Яскравими тому прикладами стало впровадження систем управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги» [7], систем управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 [8] і систем управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу згідно з вимогами стандарту BS OHSAS 18001 [8]. Є в Україні підприємства, що впровадили інтегровані системи управління. Так, в одній організації можуть функціонувати система управління якістю і система управління навколишнім середовищем. Достатньо переконливим підтвердженням результативності інтегрованих систем управління можна вважати сертифікат відповідності. Відомо, що добровільна сертифікація систем управління розглядається як інструмент незалежної, максимально об'єктивної оцінки відповідності цих систем вимогам міжнародним стандартам [9].

Тому, перш ніж розробляти систему мотивації працівників, потрібно звернути увагу на уже існуючі і визнані системи управління. Насамперед, 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 погляду практики, особливе місце в реалізації вимог цього стандарту займає один із принципів HR-інжинірингу – залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати цілі організації, а саме, виготовляти продукцію належної якості [10].

Хоч у стандарті мова йде про працівників, що впливають на якість продукції, але, зрозуміло, що йдеться про весь штатний склад підприємства, оскільки свій внесок в якість продукції роблять всі без винятку працівники. Якість продукції залежить і від рівня організації робіт та стратегічного й оперативного планування, і від якості розробленої регламентуючої документації, організації робочих місць, якості обслуговування технологічного обладнання, рівня метрологічного забезпечення, якості закупленої продукції для забезпечення виробничого процесу, і від мікроклімату в колективі [10].

Однак, слід зазначити, що вимоги, які висуває стандарт до персоналу, дуже обмежені. Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних напрямів, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, добір і адаптація персоналу, кар'єра і мотивація. Стандарт ISO 9001 не містить вимогу мотивувати працівників для досягнення цілей щодо якості. Та фахівці з якості справедливо вважають, що навіть професійно розроблена система управління якістю не працюватиме, якщо персонал не мотивований, тому почали брати на озброєння теорії мотивації і ув'язувати їх з системою управління якістю [10]. 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.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність. 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.

Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб, провівши вищезазначену процедуру мотиваційного моніторингу. Для цього розглянемо можливість використання такого

інструментарію, як мотиваційний профіль [11], що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 1 [12].

Таблиця 1

Фактори мотивації працівників підприємства

№ фактора	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	
2	Комфортні фізичні умови праці	
3	Структурування роботи	
4	Соціальні контакти: на рівні 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 підприємства 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 обсяг, необхідність зіставити 132 твердження і постійні повторення передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються дати найбільш виграшну для себе відповідь, з рештою відкривають свої справжні думки [12]. Схематично результати опитування можна виразити діаграмою, що наведена на рисунку 2. По осі X пронумеровані мотиваційні фактори, згідно з таблицею 1, а по осі Y – кількість балів. З рисунку 2 видно, що для опитаного працівника найважливішим є фактор 11 – самовдосконалення [12]

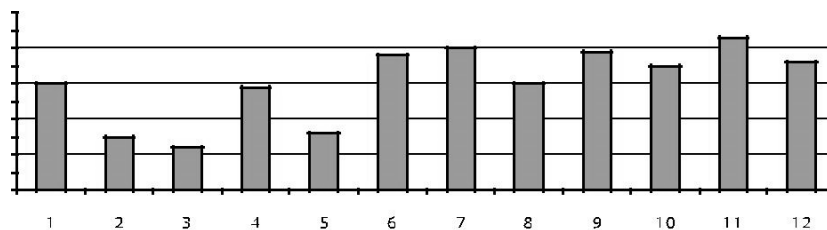


Рис. 2 - Мотиваційний профіль працівника

Для наступного етапу, застосування мотиваційного профілю потрібно виміряти в ході опитування ступінь задоволеності потреб працівників по кожному фактору. Для цього респонденту пропонується заповнити таблицю 2, у третій колонці якої працівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів по шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений [13].

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

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час даного тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал беруть за 1, а інші визначають через відношення до нього. Таким чином, у таблицю 2 зводяться всі результати опитування. Перший рядок таблиці 2 – це номери факторів згідно з таблицею 1; другий рядок – результати першого опитування, зведені до десяткового дробу; третій рядок – результати другого опитування [14, с. 285]. Далі значення із таблиці необхідно перенести на діаграму, що поділена на чотири сектори. По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній – їх

задоволеність. В першому секторі значення фактора і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. В другому – значення фактора лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. В третьому секторі значення фактора і задоволеності в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, в четвертому значення фактора знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1 [14]. Для мотивування опитаного працівника передусім 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 секторі діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність. Не слід ігнорувати і фактор 11 (самовдосконалення), оскільки він знаходиться в третьому секторі на межі з другим. Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний 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 необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів (таблиця 3).

Таблиця 3

Бюлетень стимулів

№ фактора	Назва фактора	Стимули
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 має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок.
9	Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне 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.
10	Креативність	Стандарт ISO 9001 передбачає, що організація повинна визначити дії, що дають змогу усунути 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 пропозицій, їх розгляду і впровадження має бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
11	Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати 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.

У бюлетені стимулів ми маємо стислу інформацію з певного кола питань, а саме застосування стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві. [11] Бюлетень стимулів представлений в таблиці 3, де наведені стимули по мотиваційних факторах підприємства. Якщо через певний час знову провести опитування, то мотиваційний профіль цього ж таки працівника матиме інший вигляд. Адже 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. І це принципова різниця [14].

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, пропонуємо 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 визначити мотиваційний потенціал працівника (P_m), необхідно додати всі значення ступеня задоволеності (S), які зафіксовані в таблиці 2. Мотиваційний потенціал

підприємства (Pe) 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, однак мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом. Значення ступеня задоволеності знаходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу – буде число з точністю 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. Як вже зазначалось, під впливом певних подій у людини постійно змінюються потреби. І щоб не проводити щоразу таке складне перше опитування, можна тільки визначити мотиваційний потенціал працівника [14]. Якщо значення мотиваційного потенціалу працівника не змінилося, то в попередньому опитуванні немає потреби. А якщо воно знизилось, то відразу постає 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.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Та є ряд причин, які змушують керівництво підприємств до системи мотивації підходити узагальнено, тобто впроваджувати заходи з мотивації, спрямовані на всіх працівників однаково. 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 по 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. Проведені 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 підприємства можна застосовувати однакові заходи з мотивації, провівши відповідну роботу з керівником цього підрозділу.

Отже, варто зауважити, що мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вона є рушійною силою поведінки працівника, пов'язана з такими сторонами особистості, як характер, потреби, почуття, емоції, воля, самореалізація і самооцінка. Тому, перш ніж розробляти систему мотивації працівників, потрібно звернути увагу на уже існуючі і визнані системи управління. Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Славгородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славгородська // Проблеми науки. - 2016. - № 1. - С. 94-98.
2. Markina I., Chykurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.
3. Харченко Т.М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки / Т.М. Харченко // Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми: ПП Вінніченко М.Д., Литовченко Є. Б., 2014. – 432 с.
4. W. Di, W. Yi-Qin, W. Dan, L. Cai-Mei, "A Study on the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Environmental Performance", in 2017 IEEE Proc. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Nomi, Japan, 2017, pp. 164 – 171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
5. Кравченко В. О., Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса : ОДЕУ, 2008. 128 с.
6. Цимбалюк С. Механізм формування компенсаційної політики: теоретико-методологічні аспекти. Економічний аналіз. 2013. № 12 (4). С. 123-128.
7. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. *Innovative Solution in Modern Science*. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.
8. Jeha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. *COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools*. 2022. P. 131-149.

9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
10. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологический аудит и резервы производства. 2014. Т. 3., №. 3 (17). С. 46-50.
11. Zelena Maria Ivanivna. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – Pp. 76-79.
12. Predeus N. V., Baryshnikova N. A., Altukhov A. L. Algorithm of development of motivation system of industrial enterprise personnel. The International Science and Technology Conference "FarEastCon". Springer. Cham, 2018. P. 307-315.
13. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova S. V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. International Journal of Economics & Business Administration. 2019. Vol. 7, No. 1. P. 570-582.
14. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2021. P. 284-289.

REFERENCES:

1. Slavohorodska O. Yu. Motyvatsiia personalu na pidpriemstvi do pidvyshchennia kompetentnosti yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv / O. Yu. Slavohorodska // Problemy nauky. - 2016. - № 1. - S. 94-98.
2. Markina I., Chyurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. International Journal of Management and Business Research. 2019. Vol. 9., No. 4. P. 1-12.
3. Kharchenko T.M. Alternatyvni pidkhody motyvatsii naimanykh pratsivnykiv u konteksti transformatsiinykh protsesiv ekonomiky / T.M. Kharchenko // Systema natsionalnoho menezhmentu v konteksti intehratsiinoho vymiru: monohrafiia / za nauk. red. d.e.n., prof. L.I. Mykhailovoi. – Sumy: PP Vinnichenko M.D., Lytovchenko Ye. B., 2014. – 432 s.
4. W. Di, W. Yi-Qin, W. Dan, L. Cai-Mei, "A Study on the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Environmental Performance", in 2017 IEEE Proc. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), Nomi, Japan, 2017, pp. 164 – 171. DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.
5. Kravchenko V. O., Koshelupov I. F. Sotsialno-ekonomichna model mekhanizmu motyvatsii pratsi upravlyntsiiv pidpriemstv. Odesa : ODEU, 2008. 128 c.
6. Tsybaliuk S. Mekhanizm formuvannia kompensatsiinoi polityky: teoretyko-metodolohichni aspekty. Ekonomichnyi analiz. 2013. №. 12 (4). S. 123-128.
7. Budiakova O., Tsarenok D. Innovative solutions for enterprise personnel in the digital economy. Innovative Solution in Modern Science. 2019. Vol. 6. No. 33. P. 5-18.
8. Jeha H., Knio M., Bellos G. The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools. 2022. P. 131-149.
9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. TEM Journal. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.
10. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva. 2014. Т. 3., №. 3 (17). С. 46-50.
11. Zelena Maria Ivanivna. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – Pp. 76-79.
12. Predeus N. V., Baryshnikova N. A., Altukhov A. L. Algorithm of development of motivation system of industrial enterprise personnel. The International Science and Technology Conference "FarEastCon". Springer. Cham, 2018. P. 307-315.
13. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova S. V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. International Journal of Economics & Business Administration. 2019. Vol. 7, No. 1. P. 570-582.
14. Boiko J., Volianska-Savchuk L., Bazaliyska N., Zelena M. Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2021. P. 284-289.

MONITORING EMPLOYEE MOTIVATION AS A MEANS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY'S PERSONNEL

Mykhailo VEDERNIKOV, Lesya VOLIANSKA-SAVCHUK, Msria ZELENA
Khmelnitskyi National University

The article examines motivation as one of the most important factors affecting the competitiveness of the company's personnel. The main prerequisites for the emergence of the concept of the competitiveness of the company's personnel are considered. The essence of the concept of "staff competitiveness" is determined, which includes the set of competitive advantages of all employees of the organization. An overview analysis of the influence of factors on the employee's competitiveness in the foreign labor market, which are directly related to the characteristics of the labor market, was carried out. An overview analysis of the system-target approach in management was carried out. The competitive advantages of personnel are formed under the influence of internal and external factors and are considered as a result of training, development and activity. Methodological approaches to the formation of a personnel motivation system at an industrial enterprise are considered. The motives that encourage a person to work effectively at the workplace are characterized. The main ideas regarding the development of the motivation of the company's personnel have been formed. The motivation factors of the company's employees were determined.

Key words: Personnel competitiveness, personnel management, motivational monitoring, personnel motivation, industrial enterprise, labor productivity, labor payment systems.