

Розділ 16

ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ

- 16.1. Завдання та етапи проведення мотиваційного моніторингу.
- 16.2. Дослідження конкурентоспроможності системи мотивації.
- 16.3. Технології оцінювання мотиваційного профілю працівників.
- 16.4. Використання результатів мотиваційного моніторингу.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ цілі, завдання, етапи та методи проведення мотиваційного моніторингу;
- ✓ методи визначення конкурентоспроможності системи мотивації;
- ✓ технології оцінювання мотиваційного профілю працівників;
- ✓ напрями використання результатів мотиваційного моніторингу;

уміти

- ✓ організувати проведення мотиваційного моніторингу та аналізувати його результати;
- ✓ визначати конкурентоспроможність системи мотивації;
- ✓ оцінювати мотиваційний профіль працівників;
- ✓ розробляти рекомендації щодо зміни стратегії, методів і процедур мотиваційного менеджменту за результатами моніторингу.

16.1. ЗАВДАННЯ ТА ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ

Необхідність безперервного відстежування ефективності чинної на підприємстві системи мотивації зумовлена низкою причин. Насамперед маємо врахувати, що потреби та інтереси працівників постійно змінюються. При цьому розширюється їх коло, змінюється ієрархія. Маємо зважати й на те, що працівники швидко звикають до тих чи тих винагород (заохочень, благ) і починають сприймати їх як належне. Тож для підвищення ефективності мотиваційних програм потрібно з'ясувати ставлення до них тих категорій працівників, на кого спрямовані відповідні заходи, методи та засоби.

Крім того, відбуваються постійні зміни у трудовому, податковому законодавстві. У разі якщо підприємство не зважатиме на такі зміни й не реагуватиме на них, то його керівник може бути притягнутий до адміністративної чи кримінальної відповідальності.

До того ж зазнає змін мотиваційна політика підприємств-конкурентів. Такі зміни можуть спричинити зниження конкурентоспроможності компенсаційних пакетів,

насамперед заробітної плати, які пропонує підприємство працівникам різних категорій і професійних груп. Це, своєю чергою, не сприятиме залученню та утриманню компетентних працівників, формуванню їхньої лояльності та посиленню мотивації.

З огляду на це потрібно здійснювати моніторинг мотиваційних програм (заходів, методів і засобів) та своєчасно приймати рішення щодо їх коригування. Це необхідно для того, щоб своєчасно, адекватно реаліям, що склалися, змінювати ці програми або їх замінювати.

Головною *метою проведення мотиваційного моніторингу* є оцінювання ефективності чинної системи мотивації та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики на підприємстві.

Мотиваційний моніторинг провадиться для розв'язання таких завдань:

- установлення відповідності системи мотивації стратегії та цілям підприємства;
- перевірка відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства;
- визначення конкурентоспроможності мотиваційних заходів;
- оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, домінантних потреб і мотивів;
- установлення відповідності мотиваційних заходів домінантним потребам і мотивам працівників;
- аналіз і оптимізація витрат на мотиваційні заходи;
- аналіз навиків керівників з мотиваційного менеджменту та розроблення програм навчання тощо.

Етапи організації та проведення мотиваційного моніторингу наведено на рис. 16.1.

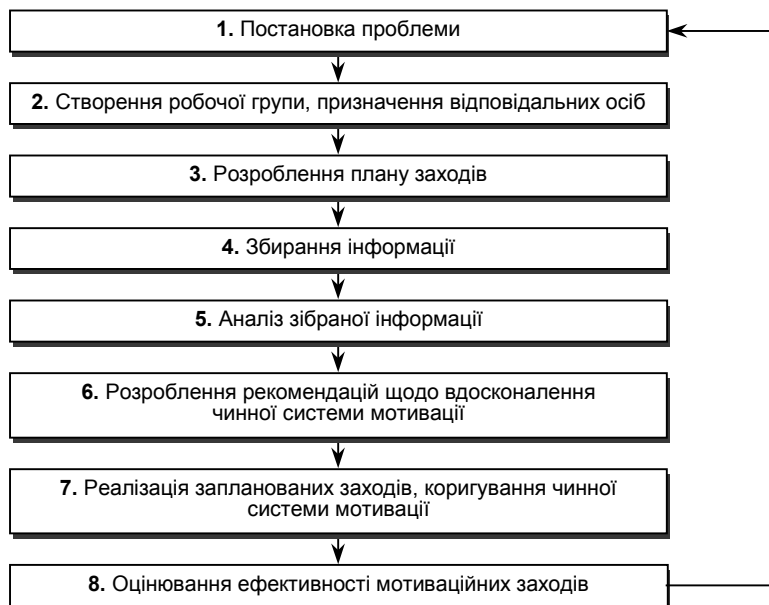


Рис. 16.1. Етапи мотиваційного моніторингу

Підприємство може самотужки розробляти необхідну методичну базу, організувати проведення мотиваційного моніторингу, збирати й аналізувати одержану інформацію. До організації та проведення мотиваційного моніторингу підприємство може залучити незалежних фахівців (експертів) або співробітників консалтингових компаній. Така практика стає дедалі поширенішою, оскільки дає змогу:

- провадити масштабні та репрезентативні дослідження мотиваційних настанов працівників;
- залучати додаткові технологічні рішення, наприклад, веб-інтерфейс, спеціальні програми для обробки даних;
- підвищувати якість методичних матеріалів, що використовуються для забезпечення зворотного зв'язку, завдяки акумулюванню досвіду проведення мотиваційних моніторингів на інших підприємствах;
- забезпечувати анонімність і конфіденційність тощо.

16.2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

Для дослідження конкурентоспроможності системи мотивації важливо мати необхідну інформацію. Її можна отримати з внутрішніх і зовнішніх джерел.

Основними *внутрішніми джерелами інформації* є розпорядчі, нормативні й організаційні документи підприємства:

- корпоративний кодекс;
- колективний договір;
- положення про надання компенсаційного пакета, положення про оплату праці, преміювання, положення про надання одноразових заохочень, положення про формування соціального пакета тощо;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- розпорядження та накази;
- інші положення та інструкції.

Джерелом інформації можуть бути *корпоративні засоби інформації*: матеріали, що публікуються в корпоративній пресі (газетах, брошурах, журналах, листівках) і розміщуються на сайті. Необхідну інформацію можна отримати від працівників підприємства.

Серед *форм забезпечення зворотного зв'язку*, які застосовуються на практиці, слід узяти до уваги такі:

- опитування працівників;
- відкриті зустрічі керівників підприємства з персоналом;
- неформальні бесіди, зокрема обіди керівників з підлеглими;
- інтерв'ю з працівниками, які звільняються;
- блоги в Інтранеті, поштові скриньки для відгуків і пропозицій працівників;
- комплексні чи локальні опитування працівників, зокрема у формі анкетування та ін.

У процесі інтерв'ю та опитування можна уточнити методи та заходи, які використовуються для мотивації працівників певних категорій, професійних груп, структурних підрозділів, з'ясувати ставлення працівників до тих чи тих мотиваційних програм (заходів, методів і засобів), зібрати пропозиції щодо внесення змін до чинної мотиваційної політики.

Опитування може використовуватися для з'ясування потреб та інтересів працівників різних категорій, професійних, вікових груп. За допомогою опитування можна дослідити лояльність працівників до організації, рівень їхнього задоволення умовами, організацією праці, взаємовідносинами в колективі, компенсаційним пакетом тощо. Можна дізнатись про очікування працівників стосовно оплати праці, професійного та посадового зростання.

Наприклад, у всіх представництвах компанії «Pricewaterhouse Coopers» щороку проводиться глобальне опитування працівників. Це дає змогу зіставити показники рівня задоволення працівників роботою компанії не тільки в окремому офісі, а й у межах певного регіону та компанії загалом. На електронну адресу кожного співробітника приходить посилання на анкету й пароль. Під час заповнення анкети працівник може зберегти частину своїх відповідей на запитання й поновити цю процедуру через певний проміжок часу.

Анкета, що використовується в компанії «Pricewaterhouse Coopers», складається з кількох частин. Відповіді на запитання дають змогу оцінити загальний рівень задоволення працівників роботою в компанії та рівень задоволення окремими складовими:

- станом корпоративної культури;
- керівництвом;
- внутрішніми комунікаціями;
- умовами та організацією праці;
- оплатою праці;
- соціальними виплатами та заохоченнями;
- мотиваційними заходами;
- системою управління ефективністю роботи;
- перспективами кар'єрного та професійного зростання в компанії.

Анкета може бути модифікована залежно від ситуації, що склалась у конкретній організації, з урахуванням наявних у ній проблем¹.

Одним з перспективних методів збирання інформації у процесі мотиваційного моніторингу є *фокусоване групове інтерв'ю*.

Фокусоване групове інтерв'ю — групове інтерв'ю, організоване у вигляді розмови кількох респондентів, зазвичай 6—12 осіб на задану інтерв'юером тему. На відміну від класичних інтерв'ю, комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а інтерв'юер лише спрямовує розмову в потрібне русло. Фокус-групи широко використовуються в соціологічних і маркетингових дослідженнях. Метод дає змогу дослідити мотивацію людей, визначити варіанти сприйняття чи ставлення до проблеми тощо.

¹ Шестакова О. Когда почет дороже денег / О. Шестакова, С. Круглова // Справочник по управлению персоналом. — 2010. — № 1. — С. 64.

Особливості фокус-групових інтерв'ю:

— однією з важливих умов для плідного використання фокусованого групового інтерв'ю є комфортність ситуації перебігу процесу. Важливо, щоб кожен учасник фокус-групи не був обмежений часом для спілкування, відчував увагу до себе, зумів налаштуватися на тему;

— дискусія має сфокусований характер. Це означає, що тема дискусії, логіка та форма запитань (кількість яких не має перевищувати десяти) визначаються заздалегідь і фіксуються в інструкції інтерв'юера;

— учасники під час обміну інформацією можуть не тільки змінювати власну думку, а й коригувати думки один одного;

— групова взаємодія, яка виникає під час дискусії, дає змогу дослідникові отримати інформацію не просто про те, що думають з приводу тієї чи іншої проблеми, а й про те, чому вони так думають. У процесі дискусії інтерв'юер пропонує підкріпити висловлювання фактами, виходячи з особистого досвіду;

— опитування здійснюється не серед експертів, а серед пересічних респондентів. Зазвичай з однієї теми проводять три-чотири фокус-групи. Практика свідчить, що учасники кожної групи виявляють різне бачення проблеми. Під час порівняння результатів у всіх фокус-групах з'являється можливість говорити про більш або менш типові підходи й зробити висновки щодо їх поширення в інших ситуаціях тощо.

Додаткову інформацію можна отримати від кандидатів на вакантні посади, інших осіб, які не цікавляться відкритими вакансіями в організації, але формують пропозицію на ринку праці представників окремих професійних груп у певному регіоні.

До *зовнішніх джерел інформації* належать:

— нормативно-правові документи: закони України, положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління;

— аналітичні та інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості;

— наукові та фахові видання з питань праці й управління персоналом (журнали «Україна: аспекти праці», «Довідник кадровика», «Менеджер з персоналу» та ін.);

— спеціалізовані виставки, конференції, семінари, круглі столи;

— ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів;

— інформаційні й рекламні матеріали, які оприлюднюють у ЗМІ та в Інтернеті рекрутингові агенції й консалтингові компанії;

— рекламні оголошення про вакансії в спеціалізованих виданнях («Пропоную роботу», «Робота і навчання», «Робота для жінок», «Робота в Києві» тощо) і в Інтернеті, зокрема на сайтах з працевлаштування (<http://job.ukr.net>; <http://rabota.ua>; <http://www.superjob.ua>; <http://work.com.ua>; <http://www.101.com.ua>; <http://hh.ua>; <http://www.ukrjob.net> тощо) та ін.

Перш ніж узятися за збирання інформації, слід визначити потрібний її обсяг, носіїв та методи збирання. Для збирання інформації розробляють документи: бланки, форми, таблиці, анкети тощо. Документальне оформлення інформації полегшує її обробку й використання.

Вирізняють основну й допоміжну інформацію. *Основною* називають інформацію, зібрану для конкретних цілей. *Допоміжною* вважається інформація, зібрана й систематизована раніше для інших цілей. Допоміжна інформація може бути зібрана самою організацією та іншими суб'єктами ринку праці. До такої інформації належать статистичні дані, результати досліджень, проведених державними органами з праці та зайнятості, комерційними організаціями, ученими, журналістами та організацією самостійно.

Інформація може мати директивний, рекомендаційний, оглядовий, аналітичний характер.

Директивний, тобто обов'язковий, характер мають нормативно-правові документи, затверджені як державними органами влади, так і керівництвом організації, угоди, що укладаються на різних рівнях (генеральна, галузеві, територіальні/регіональні угоди, колективний договір) тощо.

Рекомендації з питань оплати праці й мотивації готують державні органи з праці й зайнятості, рекрутингові агенції, консалтингові компанії тощо. Рекомендаційний характер мають публікації фахівців і вчених у наукових і фахових виданнях, на професійних форумах і порталах в Інтернеті та ін.

Оглядовий характер має статистична інформація, зібрана, систематизована й опублікована державними органами влади, науково-дослідними та міжнародними організаціями. До цієї групи належать ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів, які проводять комерційні організації (рекрутингові агенції, консалтингові компанії) тощо.

До *аналітичної* інформації належать плани, прогнози розвитку ринку праці. Аналітичний характер мають результати соціологічних досліджень, наприклад, інтерв'ювання чи анкетування працівників організації, кандидатів, які звертаються до організації та рекрутингових агенцій під час пошуку роботи, безробітних, які перебувають на обліку в центрах зайнятості, тощо.

Після збирання інформації її *систематизують, обробляють та аналізують*. Результати дослідження можуть подаватися в описовій (текстовій), табличній чи графічній формах. Отримані дані можуть оброблятися з використанням статистичних методів і моделей. Результати дослідження можуть стати основою для прийняття різних управлінських рішень і насамперед для розроблення політики оплати праці та мотиваційних заходів.

16.3. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКІВ

Під час проведення мотиваційного моніторингу важливо визначити мотиваційний профіль працівників підприємства. З'ясувати **домінантні потреби та мотиваційний профіль працівників** можна за допомогою різних методів. Опишемо деякі з них.

Аналіз біографічних даних

Під час добору персоналу на етапі вивчення резюме кандидатів можна прогнозувати домінування в них певних потреб і мотивів.

Вплив віку на пріоритетність потреб і мотивів. У процесі аналізу впливу віку на пріоритетність потреб і мотивів працівників фахівці з управління персоналом виокремлюють три вікові групи:

- 1) працівники віком від 16—17 до 22—23 років; до цієї групи належать студенти, практиканти, стажисти;
- 2) працівники віком від 23—24 до 35 років — молоді працівники на початку професійної кар'єри;
- 3) працівники від 36 до 60 років — досвідчені працівники.

Можна прогнозувати, що *молодий працівник віком від 16—17 до 22—23 років* буде заінтересований у засвоєнні нової інформації, набутті початкового професійного досвіду. Він із задоволенням працюватиме над розв'язанням різних завдань і в різних структурних підрозділах для професійного самовизначення. Суттєвим мотиваційним чинником буде робота в організації, де є умови для розвитку, зокрема навчання. До молодих працівників варто прикріплювати наставників.

Працівника віком від 23—24 до 35 років мотивують умови, які сприяють його професійному самоствердженню та зростанню. Якщо в організації створені умови для розвитку кар'єри, то працівник буде лояльний і стабільний. Працівник заінтересований у подальшому професійному навчанні. Одним з мотиваційних чинників може бути участь в інноваційних проектах. Заробітна плата є серйозним мотиваційним чинником для працівників усіх вікових груп. При цьому працівника саме цієї вікової групи особливо мотивуватимуть матеріальні чинники, оскільки в цей період життя він зазвичай бере шлюб і прагне до фінансової незалежності від своїх батьків.

Працівник третьої вікової групи (36—60 років) заінтересований у набутті (і чим старший вік, тим більшою мірою в збереженні) певного посадового статусу, який відповідає його кваліфікаційному рівню та компетентності. Працівник цієї вікової групи очікує на позитивне ставлення з боку керівництва та колег. Значний мотиваційний чинник для такого працівника — виплати й заохочення соціального характеру, насамперед медичне страхування, оплата спортивних занять тощо. Працівника мотивують стабільність і позитивний соціально-психологічний клімат. Окремі працівники можуть сприймати як визнання свого професіоналізму прикріплення до них молодих працівників для навчання й передавання досвіду.

Вплив статі на пріоритетність потреб і мотивів. Окремі фахівці в галузі управління персоналом як чинник мотивації виокремлюють також стать. Незважаючи на те, що в професійній сфері стать не відіграє провідної ролі, усе ж можна спостерігати окремі відмінності в мотивації чоловіків і жінок. Наприклад, жінки середньої та старшої вікових груп зазвичай заінтересовані в стабільності, позитивному соціально-психологічному кліматі та нормальному чи навіть гнучкому графіку роботи. Більшість чоловіків віддають перевагу кар'єрному зростанню та значному компенсаційному пакету.

Вплив рівня освіти на пріоритетність потреб і мотивів. Фахівці з вищою освітою будуть заінтересовані в післядипломній освіті. Якщо працівник регулярно підвищував кваліфікацію, то його й надалі мотивуватиме наявність умов для професійного зростання.

Тестування

Тест — стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних та якісних характеристик особистості за допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Тест складається з набору окремих завдань, за результатами виконання яких набирається визначена кількість балів. Для інтерпретації результатів розробляється шкала, що поділяється на певні відрізки.

Серед тестів дослідження мотиваційної сфери слід назвати такі:

- методика визначення ієрархії потреб А. Маслоу;
- методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокіча;
- опитувальник професійних нахилів Йовайші;
- опитувальник професійних переваг Голланда тощо.

Під час використання тестів, призначених для з'ясування мотиваційної сфери працівників, слід пам'ятати, що такі тести належать до психологічних методів дослідження особистості. У зв'язку з цим фахівцям, які не мають спеціальної підготовки та освіти, не варто використовувати їх на практиці.

Щодо *технології проведення тестування*, то потрібно пояснити працівникам його цілі та напрями використання результатів. У процесі підготовки до тестування необхідно створити сприятливі умови та усунути відволікальні чинники. На результати тестування можуть вплинути емоційний стан людини, її самопочуття та настрої. Перед початком тестування доцільно визначити готовність працівника до тестування.

Процедура тестування містить такі етапи:

- 1) виконання працівником тестових завдань;
- 2) оброблення результатів тестування;
- 3) інтерпретація результатів;
- 4) побудова прогнозів, розроблення рекомендацій;
- 5) підготовка висновків за результатами діагностики.

При **виборі тестових методик** слід пам'ятати, що професійним є тест, який пройшов випробовування на широкому контингенті, статистичне оброблення результатів і попереднє калібрування шкал.

Важливою характеристикою тесту є його надійність. Види надійності тестових процедур наведено в табл. 16.1.

Таблиця 16.1

НАДІЙНІСТЬ ТЕСТОВИХ ПРОЦЕДУР¹

Види надійності	Характеристика	Джерела помилок	Статистичний показник
Внутрішня надійність (єдність конструкції тесту)	Чи всі питання тесту оцінюють одну й ту ж саму характеристику?	Непослідовність, не всі питання тесту оцінюють один і той же конструкт	Інтеркореляція відповідей на питання тесту

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура ; 3-е изд. — М. : ООО «Журнал „Управление персоналом“», 2003. — С. 103—104.

Закінчення табл. 16.1

Види надійності	Характеристика	Джерела помилок	Статистичний показник
Стабільність (ретестова надійність)	Чи є стабільними отримані результати, якщо повторне тестування проводиться через певний проміжок часу?	Ігнорування ситуаційних змінних: — змін у психологічному стані індивіда (зміни настрою, уваги, здоров'я) — зміни в умовах проведення тестування (освітлення, шум тощо) — зміни в організації проведення (інструкції, час, відведений на виконання тесту)	Кореляція тестових оцінок, отриманих однією і тією ж людиною в різний час (через день, тиждень, місяць, рік)
Надійність за альтернативними варіантами представлення (формами) тесту	Чи оцінюють різні форми тесту одну й ту ж саму характеристику?	Різне розуміння одного й того ж самого питання у різних варіантах тесту (форма А і форма Б)	Кореляція результатів, отриманих за допомогою різних варіантів тесту
Надійність результатів, отриманих від різних фахівців, які проводять тестування	Чи отримують фахівці, які проводять тестування, один і той же результат?	Психологічні відмінності тих, хто оцінює (в увазі, рівні інтелекту тощо)	Кореляція оцінок, виставлених різними фахівцями одному й тому ж працівникові

Анкетування

Анкетування є поширеним методом визначення мотиваційних настанов працівників. Анкетування може бути:

— суцільне (беруть участь усі працівники) і вибіркоче (беруть участь працівники одного підрозділу чи однієї категорії);

— іменне, відкрите (фіксують прізвище, ім'я, по батькові, посаду працівника тощо) та анонімне (не зазначають прізвища, імені, по батькові працівника, хоч окремі характеристики можуть наводити, наприклад, категорію, професію, стать, вік, освіту тощо).

У процесі підготовки до анкетування найголовніше — розроблення анкети.

Анкета — структурно організований набір запитань, кожне з яких логічно узгоджене з головним завданням опитування.

Важливі питання, які потрібно вирішити під час розроблення анкети:

- визначення обсягу анкети;
- розроблення структури анкети;
- формування набору запитань.

Щодо *обсягу анкети*, то коли в ній мало запитань, опитування буде фрагментарне. Якщо анкета містить забагато запитань, то під час відповіді на них працівники поспішатимуть, що знизить достовірність результатів опитування. Оптимальний обсяг анкети — 10—12 запитань.

Під час *розроблення анкети* необхідно чітко та ясно формулювати запитання. Вони мають тлумачитись однозначно всіма працівниками, які беруть участь в анкетуванні.

Для *встановлення послідовності запитань* слід скористатися такими рекомендаціями:

- перші запитання мають викликати інтерес у респондентів;
- складні запитання потрібно ставити наприкінці;
- запитання мають ставитись у логічній послідовності.

На початку анкети доцільно розмістити *звернення до респондентів*, дати пояснення, як використовуватимуться результати анкетування, описати технологію заповнення анкети.

Приклад

Анкета

Шановний(а) колего! Керівництво підприємства проводить анкетування з метою розроблення ефективної системи мотивації.

Просимо Вас відповісти на запитання, що стосуються Вашої роботи. Зіставлення Ваших відповідей з думкою інших працівників дасть змогу зробити правильні висновки про рівень мотивації працівників. Достовірність інформації залежить від щирості, точності й повноти Ваших відповідей.

Більшість варіантів відповідей наведено в анкеті. Потрібно виокремити ті пункти, які збігаються з Вашою думкою. Якщо жодна із запропонованих відповідей Вас не влаштовує, напишіть свою відповідь. Перш ніж відповісти на запитання, уважно прочитайте всі наведені варіанти.

Наприкінці анкети необхідно подякувати за відповіді:

Дякуємо за участь в анкетуванні (щиро вдячні за відповіді)!

Перш ніж використати анкету, її слід дати заповнити кільком працівникам, які мають висловити побажання, зазначити недоліки та неточності.

Для розроблення анкети рекомендується використовувати такі типи запитань:

1. *Закриті запитання*, у яких наведено кілька варіантів альтернативних відповідей. Респондент має вибрати той варіант чи кілька варіантів, які віддзеркалюють його думку.

Приклад

Виберіть із запропонованих найбільш значущі для Вас мотиваційні чинники:

- стабільна заробітна плата;
- можливості для посадового просування;
- справедливе оцінювання результатів праці;
- можливості підвищувати свій професіоналізм;
- самостійність у роботі;
- високий ступінь відповідальності;
- визнання та схвалення результатів з боку керівництва;
- творча робота;
- спілкування з колегами, клієнтами, партнерами.

Закриті запитання можуть містити не тільки варіанти відповідей, але й шкалу оцінювання значущості певного мотиваційного чинника чи гостроти проблеми. При цьому рекомендується використовувати шкалу з непарною кількістю оцінок.

Приклад

Чи згодні Ви з тим, що в нашій компанії чинна система оплати праці є справедливою? Підкресліть правильний варіант відповіді.

- Так.
- Швидше так, ніж ні.
- Не знаю.
- Швидше ні, ніж так.
- Ні.

2. *Відкриті запитання* — запитання, які не містять заздалегідь розроблених варіантів відповідей чи шкали оцінювання. На них респондент може відповідати у довільній формі. Після запитання залишається кілька вільних рядків для того, щоб респондент міг записати свою відповідь.

Приклад

Зазначте найбільш значущі для Вас мотиваційні чинники:

3. *Напівзакриті (комбіновані) запитання.* Використовують тоді, коли складно чи неможливо передбачити всі варіанти відповідей. Після надання альтернативних варіантів залишають кілька вільних рядків і зазначають, що коли жоден варіант відповіді не збігається з думкою респондента, йому слід написати свій варіант відповіді або доповнити вибрані варіанти.

4. *Прямі запитання.* На такі запитання респондент має відповісти «так» чи «ні».

Приклад

✓ *Чи задоволені Ви своєю роботою у відділі організації праці та заробітної плати?*

- так ні

✓ *Чи вважаєте Ви, що чинну на підприємстві систему мотивації потрібно змінювати?*

- так ні

5. *Непрямі запитання.* Під час відповіді на такі запитання респондентові потрібно погодитися чи не погодитися з думкою, висловлюваннями інших людей, членів колективу. Використовуються тоді, коли потрібно з'ясувати думку щодо певних проблемних питань.

Приклад

✓ *Окремі працівники вважають, що чинна система оплати праці неефективна і її потрібно змінювати. Чи згодні Ви з цим?*

✓ *Іноді працівники висловлюють своє невдоволення умовами праці. Що думаєте Ви з цього приводу?*

Зразок анкети для визначення мотиваційного профілю працівників наведено в дод. Е.

До процедури організації, проведення та опрацювання результатів анкетування можна залучати незалежних фахівців (консультантів, експертів). Це сприятиме підвищенню об'єктивності та достовірності результатів анкетування завдяки гарантуванню анонімності відповідей працівників і неупередженості таких фахівців щодо мотиваційної політики, процесів, що відбуваються, та ситуації, що склалася в організації загалом.

Інтерв'ю та управлінське спілкування

Визначити мотиви й потреби під час структурованого інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та працівниками можна за допомогою наведених нижче методів і технологій.

1. Використання *проективних запитань*, сформульованих таким чином, щоб запропонувати людині оцінити не власні характеристики, якості, поведінку, мотиви, а людей загалом чи будь-якого персонажа.

Проективна методика ґрунтується на тому, що людина схильна проектувати, переносити свої характеристики, досвід, пріоритети, цінності, настанови на інших людей.

Приклад

- *Що стимулює людей до ефективної роботи?*
- *Що цінують люди в роботі?*
- *Чому людина вибирає ту чи іншу професію?*
- *Чому люди прагнуть зробити кар'єру?*
- *Що може змусити людину звільнитися?*
- *Який колектив для працівників є комфортним?*

2. Використання *ситуаційного інтерв'ю* — надання працівникові (кандидатові) можливості вибрати між різними чинниками або цінностями.

Приклад

- *Ви одночасно отримали дві пропозиції від роботодавців. Якими будуть критерії Вашого вибору?*
- *Вам потрібно вибрати між двома посадами:*
 - а) на першій — високий рівень заробітної плати без можливості посадового просування; на другій — менший рівень заробітної плати, але з перспективою підвищення в посаді;*
 - б) на першій — високий рівень заробітної плати, проте нестабільна робота; на другій — менший рівень заробітної плати, але стабільна робота;*
 - в) на першій — високий посадовий оклад без соціального пакета; на другій — менший посадовий оклад зі значним соціальним пакетом тощо.*

3. Використання *методів психолінгвістичного аналізу* — визначення психологічних особливостей людини, що формують мотиваційну структуру її особистості:

- типу референції (внутрішня, зовнішня, змішана);
- мотиваційних тенденцій (прагнення до досягнень, уникнення невдач);
- орієнтації на процес чи результат.

Тип референції. Тип референції вказує на співвідношення урахування власної та зовнішньої думки під час прийняття рішень. Внутрішня референція означає орієнтацію на власну думку, зовнішня — на думку оточення, об'єктивні результати, ustalені норми. Визначити тип референції можна за допомогою відкритих запитань:

— Чому Ви так вважаєте?

— На підставі чого Ви прийняли таке рішення?

Відповіді: «я відчуваю», «мені здається», «мені подобається» та інші, які містять посилення на внутрішні відчуття, свідчать про домінування в людини внутрішнього типу референції.

Посилання на думку інших, ustalені норми, об'єктивні результати свідчать про домінування в людини зовнішнього типу референції.

Мотиваційні тенденції. Психологічна характеристика «уникнення невдач» виявляється в нейтральній позиції («нормально», «прийнятно») або запереченні (використання у відповідях слів з префіксом «не»). Позитивне формулювання вказує на прагнення до досягнень.

Визначити домінування тієї чи іншої характеристики можна за допомогою запитань описового характеру:

— Який керівник (підлеглий, колега, клієнт тощо) для Вас оптимальний?

— Які умови праці для Вас оптимальні?

— Опишіть ідеальні взаємовідносини в колективі.

Орієнтація людини на процес чи на результат. Приклади запитань, які дають змогу визначити орієнтацію людини на процес чи результат:

— Коротко опишіть свій досвід роботи на тій чи тій посаді.

— Що Вам подобається в цій трудовій діяльності?

— Розкажіть про свій найуспішніший проект.

Якщо у відповіді частіше зустрічається опис результатів — людина орієнтована на результат, і навпаки, якщо частіше зустрічається опис процесів — людина орієнтована на процес.

16.4. ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ

Результати мотиваційного моніторингу можуть стати підґрунтям для початку різних проектів щодо оптимізації багатьох систем управління персоналом: системи мотивації, навчання, оцінювання, розвитку корпоративної культури та ін. У такому разі мотиваційний моніторинг поєднується з інформуванням персоналу про початок роботи в організації. Відбувається залучення працівників до такої роботи із самого початку, що знижує ймовірність виникнення опору змінам або його силу в разі неможливості повністю його нейтралізувати.

Результати мотиваційного моніторингу насамперед використовуються для *вдосконалення чинної та проектування нової системи мотивації*:

— адаптація чинної системи мотивації до змін, що відбуваються на ринку праці, з метою підвищення її конкурентоспроможності;

— узгодження системи мотивації зі стратегічними цілями підприємства;

— розроблення програм навчання керівників навикам ефективного мотиваційного менеджменту, позитивного підкріплення та забезпечення зворотного зв'язку тощо;

— застосування індивідуального підходу під час розроблення мотиваційних заходів відповідно до домінантних потреб працівників.

Результати мотиваційного моніторингу можуть застосовуватися для вдосконалення мотиваційної політики загалом або ж окремих складових компенсаційного пакета: основної заробітної плати, премій, надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів, гарантійних і компенсаційних виплат, соціальних виплат і заохочень, нематеріальних винагород тощо. За результатами мотиваційного моніторингу керівництво може приймати рішення щодо запровадження окремих виплат і заохочень, наприклад, за програмами участі працівників у прибутку чи акціонерному капіталі.

Для забезпечення потрібної трудової поведінки й досягнення цілей методи мотивації мають ґрунтуватися на індивідуальному підході відповідно до домінантних потреб працівників. Рекомендації щодо мотивування працівників відповідно до домінантних потреб наведено в табл. 16.2.

Таблиця 16.2

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ВІДПОВІДНО ДО ДОМІНАНТНИХ ПОТРЕБ**

Потреби	Методи мотивації
Потреба у визнанні	<ul style="list-style-type: none"> — публічне (на нарадах, зборах) визнання успіхів працівників — запровадження почесних звань для успішних працівників — підкріплення звань символічними відзнаками: значками, грамотами, іменними картками, сертифікатами — надання успішним працівникам права самостійно оформляти свій кабінет чи робоче місце тощо
Потреба у спілкуванні	<ul style="list-style-type: none"> — запровадження корпоративних традицій — організація корпоративних заходів — запровадження перерв на відпочинок протягом робочого дня для неформального спілкування тощо
Потреба в надійності та безпеці	<ul style="list-style-type: none"> — забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання — своєчасність виплати заробітної плати — створення безпечних умов праці та зручних робочих місць тощо
Потреба в стабільності	<ul style="list-style-type: none"> — укладення безстрокового трудового договору — планування роботи — наявність корпоративних традицій, які створюють відчуття впевненості в завтрашньому дні — мінімізація авралів і стресових ситуацій на роботі — додержання трудового законодавства тощо
Потреба в соціальному статусі та владі	<ul style="list-style-type: none"> — планування кар'єри — зарахування працівника до кадрового резерву керівників — делегування повноважень для виконання складних завдань — залучення до прийняття рішень та участі в нових проектах тощо
Потреба в незалежності та свободі	<ul style="list-style-type: none"> — розширення самостійності в роботі — залучення до проведення внутрішнього аудиту на підприємстві — послаблення контролю за працівниками — створення умов для прийняття самостійних рішень тощо
Потреба в конкуренції, змаганні	<ul style="list-style-type: none"> — об'єктивне оцінювання працівників — проведення конкурсів, змагань — підвищення кваліфікації працівників — надання можливості представляти підприємство на конференціях, форумах, брати участь у презентаціях — залучення до прийняття рішень тощо

Закінчення табл. 16.2

Потреби	Методи мотивації
Потреба в досягненнях	— заохочення активності та ініціативи працівників — заохочення працівників, які беруть на себе відповідальність під час виконання завдань — формування у працівників впевненості у власній компетентності тощо
Потреба у творчості	— формулювання творчих, нестандартних завдань — запровадження гнучкого графіка роботи — організація «мозкових штурмів» для розв'язання креативних завдань тощо
Потреба в інноваціях	— формулювання складних завдань — залучення працівників до висунення нових ідей щодо розв'язання складних завдань — підвищення кваліфікації працівників тощо

Рекомендації щодо використання психологічних особливостей людини (типу референції, мотиваційних тенденцій, орієнтації на процес чи результат) під час розроблення системи мотивації подано в табл. 16.3.

Таблиця 16.3

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ
ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛЮДИНИ ПІД ЧАС РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ**

Люди із зовнішньою референцією	Люди із внутрішньою референцією
Висока міра значущості зовнішнього визнання, оцінки, схвалення Важливо встановити референтну групу й під час оцінювання діяльності працівника апелювати до його референтної групи	Найбільш значущі чинники: самооцінка, індивідуальний результат, можливість висловити власну думку, самому приймати рішення, робити вибір, впливати на ситуацію Потрібно залучати до процесів прийняття рішень, ураховувати думку, чітко виділяти зону відповідальності
Люди, що прагнуть до досягнень	Люди, що уникають невдач
Необхідно мотивувати різними формами заохочення, постановкою завищених цілей Прийнятне формулювання — «для того щоб...»	Найбільш дієва можливість уникнення неприємних ситуацій, недопустима постановка завищених цілей Прийнятне формулювання — «для того щоб не...»
Люди, орієнтовані на процес	Люди, орієнтовані на результат
Значущі чинники: — стабільність, відпрацьованість процесів — чітке уявлення про те, що саме потрібно робити в даний момент часу — оптимальний періодичний, вибірковий контроль, контроль додержання процедур, правил, інструкцій, а не контроль досягнень	Значущі чинники: — завищені планові показники — кількісна оцінка рівня досягнення поставлених цілей і одержаних результатів — самостійність — контроль за результатами — змагання, порівняння свого результату з результатами інших людей чи з власними, раніше досягнутими

Результати мотиваційного моніторингу використовуються для *вдосконалення окремих функцій управління персоналом*:

- підвищення ефективності добору, розстановки, переміщень працівників, формування робочих команд;
- розроблення програм навчання, індивідуальних планів професійного розвитку працівників;
- планування кар'єри та посадового просування працівників;
- підвищення ефективності комунікацій усередині підприємства тощо.

Результати мотиваційного моніторингу сприятимуть прийняттю ефективних рішень щодо добору, розстановки працівників, кар'єрного та професійного зростання, удосконалення комунікацій і командної роботи. Ефективність управлінських рішень поліпшить індивідуальні та колективні результати роботи, соціально-психологічний клімат у колективі. Це також допоможе закріпити працівників, сформувати їхню лояльність і посилити мотивацію.



Резюме

Мотиваційний моніторинг провадиться для встановлення відповідності системи мотивації стратегії та цілям підприємства, перевірки відповідності системи мотивації нормам вітчизняного законодавства, визначення конкурентоспроможності мотиваційних заходів, оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, домінуючих потреб і мотивів, оптимізації витрат на мотиваційні заходи тощо.

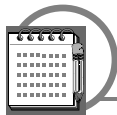
Мотиваційний моніторинг охоплює такі етапи: постановка проблеми; створення робочої групи, призначення відповідальних осіб; розроблення плану заходів; збирання інформації; аналіз зібраної інформації; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення чинної системи мотивації; реалізація запланованих заходів, коригування чинної системи мотивації; оцінювання ефективності мотиваційних заходів.

Для дослідження конкурентоспроможності системи мотивації важливо мати необхідну інформацію. Її можна одержати з внутрішніх і зовнішніх джерел. Основними внутрішніми джерелами інформації є розпорядчі, нормативні й організаційні документи підприємства, корпоративні засоби інформації, результати опитування та анкетування працівників підприємства. У процесі опитування чи анкетування уточнюються методи та заходи, котрі використовуються для мотивації працівників певних структурних підрозділів і підприємства загалом.

До зовнішніх джерел інформації належать: нормативно-правові документи, аналітичні та інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості, наукові та фахові видання, спеціалізовані виставки, конференції, семінари, ринкові огляди заробітних плат, рекламні оголошення про вакансії у спеціалізованих виданнях. Інформація може бути директивного, рекомендаційного, оглядового, аналітичного характеру. Для збирання інформації розробляють бланки, форми, таблиці, анкети тощо.

Під час проведення мотиваційного моніторингу важливо визначити *мотиваційний профіль працівників*. З'ясувати домінуючі потреби та мотиви персоналу можна за результатами аналізу біографічних даних працівників, тестування, за допомогою анкетування, а також інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.

Після збирання інформації її систематизують, опрацьовують і аналізують. Результати дослідження подаються в описовій (текстовій), табличній чи графічній формах і використовуються для прийняття різних управлінських рішень. Результати моніторингу використовуються для адаптації чинної системи мотивації до змін, що відбуваються на ринку праці, забезпечення відповідності системи мотивації стратегічним цілям підприємства, розроблення програм навчання керівників навикам ефективного мотиваційного менеджменту, застосування індивідуального підходу під час розроблення мотиваційних заходів відповідно до домінуючих потреб працівників. Результати мотиваційного моніторингу сприятимуть прийняттю ефективних рішень щодо добору, розстановки працівників, кар'єрного та професійного зростання, удосконалення комунікацій і командної роботи.



Терміни і поняття

Анкетування
 Методи психолінгвістичного аналізу
 Мотиваційний моніторинг
 Мотиваційний профіль працівників
 Мотиваційні тенденції
 Орієнтація на процес чи результат
 Тестування
 Тип референції
 Фокусоване групове інтерв'ю



Питання для перевірки знань

1. Визначте завдання проведення мотиваційного моніторингу.
2. Охарактеризуйте етапи проведення мотиваційного моніторингу на підприємстві.
3. Опишіть процедуру дослідження конкурентоспроможності системи мотивації на підприємстві.
4. Наведіть внутрішні та зовнішні джерела інформації, необхідні для дослідження конкурентоспроможності системи мотивації на підприємстві.
5. Дайте порівняльну характеристику різних видів інформації, яка використовується під час проведення мотиваційного моніторингу.
6. Назвіть методи визначення домінантних потреб і мотиваційного профілю працівників.
7. Розкрийте вплив віку працівника на пріоритетність потреб і мотивів.
8. Наведіть структуру анкети для дослідження мотиваційного профілю працівників.
9. Наведіть приклади різних типів запитань, які можуть використовуватися для з'ясування пріоритетних потреб і мотивів працівників під час анкетування.
10. Розкрийте методи та технології визначення пріоритетних потреб і мотивів під час інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.
11. Розкрийте напрями використання результатів мотиваційного моніторингу.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Провести моніторинг законодавчих актів і визначити основні закони України, положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління, основні положення та норми яких потрібно враховувати під час проведення мотиваційного моніторингу.
2. Підготувати есе на тему «Досвід проведення мотиваційного моніторингу (аудиту) у вітчизняних та іноземних компаніях».

3. Розробити анкету для проведення мотиваційного моніторингу працівників підприємства.
4. Розробити проєктивні запитання та ситуаційні завдання для з'ясування пріоритетних потреб і мотивів під час інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади та управлінського спілкування.



Література для поглибленого вивчення

1. *Гаудж П.* Исследование мотивации персонала / П. Гаудж. — М. : Бизнес Букс, 2008.
2. *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
3. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002.
4. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.