

УДК 331.01.3

О.В. Захарова,

д.е.н.,

*професор ДВНЗ «Донецький національний
технічний університет», м. Донецьк*

Т.В. Коваленко,

канд. екон. наук,

*доцент ДВНЗ «Донецький національний
технічний університет», м. Донецьк*

ВИЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКІВ, ЯКИХ ЗАРАХОВАНО ДО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобальної конкуренції успіх діяльності підприємства все більшою мірою залежить від кадрового потенціалу та його ефективного використання. Кадровий резерв є одним з ефективних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою управління рівнем кваліфікації та професіоналізму співробітників. Кадровий резерв, за своєю суттю, є групою керівників і фахівців, які мають здатність до управлінської діяльності та відповідають вимогам, пропонованим посадою того або іншого рангу, та в результаті якісного відбору пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку як на підприємстві, так і за його межами. Кадровий резерв, як правило, створюється не для всіх посад підприємства, а тільки для тих, де він дійсно необхідний. Тому створенню кадрового резерву на підприємстві повинний передувати аналіз вихідної ситуації. Водночас недостатньо лише забезпечити підприємство гарними конкурентоспроможними кадрами. Найважливішим після залучення висококваліфікованих фахівців є утримання їх на підприємстві та мотивація щодо досягнення максимально можливих результатів і повної реалізації свого потенціалу. Саме це

обумовлює визначення ціннісних орієнтацій працівників, що є передумовою формування спонукальних мотивів їх певної трудової поведінки.

В працях зарубіжних і вітчизняних вчених значна увага приділяється питанням оцінювання та проблемам підвищення рівня конкурентоспроможності управлінського персоналу шляхом формування кадрового резерву [1,2,3,4]. Фахівцями з управління персоналом визначено основні напрями формування системи управління кадровим резервом [5,6] та розроблено методи щодо діагностики системи кількісних показників управління кадровим резервом безпосередньо на підприємстві [7]. Водночас вирішенню питання проведення мотиваційного аудиту формування кадрового резерву на підприємстві приділено недостатньо уваги.

Метою статті є обґрунтування проведення мотиваційного аудиту на основі визначення мотиваційного профілю працівників, задля підвищення ефективності формування кадрового резерву на підприємстві.

Формування кадрового резерву має ґрунтуватися не тільки на оцінці професійних якостей співробітників і досягнутих ними результатів, але і бажання самих співробітників просуватися по службі. HR-менеджеру слід дізнатися, чи мотивований працівник на подальший професійний розвиток, наскільки актуальне для співробітника просування по службі. Люди не завжди готові до підкорення нових горизонтів. Маючи на увазі, що кадровий резерв є спеціально сформованою групою співробітників підприємства, які мають високу ефективність праці і потенційні можливості займатися управлінською діяльністю, зацікавлені в професійному і кар'єрному рості та пройшли спеціальний відбір, необхідно ще на початковому етапі формування кадрового резерву визначити ті потреби, що є найбільш важливими для таких працівників.

Вдосконалення напрямів щодо формування кадрового резерву

неможливе без розробки нових методів роботи з персоналом, які включають сукупність підходів і інструментів для створення умов ефективного використання кадрового потенціалу. Важливе значення в кадровій роботі набуває мінімізація кадрових ризиків, що являють собою небезпеку втрати співробітників або зменшення їх віддачі в результаті зниження мотивованості персоналу [8, с.15].

Мотиваційний аудит за своє суттю передбачає діагностику мотиваційного профілю працівників, які зараховуються до кадрового резерву, визначення їх актуальних та базових потреб, оцінку демотиваторів, що вимагають корекції [9, с.46]. Задля визначення мотиваційного профілю рекомендується використовувати методику Шейла Ричи та Питера Мартина, що дає можливість кількісно оцінити відносну значущість потреб для конкретного працівника та графічно представити його мотиваційний профіль [10]. Систематизація визначених потреб дозволяє визначити рівень лояльності та мотивації працівників, а також ступень значущості кожної потреби для конкретного працівника. Згідно із методикою Ш.Ричи та П.Мартина існує дванадцять основних потреб, що можуть бути актуальними та значущими для окремих працівників у відповідній ступені важливості. До цих потреб відносяться нижче наведені:

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді, бажання мати роботу із задовільною кількістю доплат та надбавок.
2. Потреба в гарних умовах праці та існуванні комфортного навколишнього середовища.
3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації, що дозволяє оцінити результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності і встановленні правил і директив виконання роботи.
4. Потреба в соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легка ступінь довіри, тісних зв'язків з колегами, тощо.

5. Потреба формування і підтримки довгострокових стабільних взаємовідносин, що передбачає невелику чисельність колег по роботі та дозволяє досягти значного ступеню близькості взаємин та довірливості.
6. Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума. Значення цього показника вказує на рівень симпатії до інших і задоволення потреби у добрих соціальних взаємовідносинах, бажанні відчувати власну значущість.
7. Потреба визначення для себе сміливих складних цілей та їх досягнення, що передбачає слідування поставленим цілям та отримання задоволення від можливості намічати і досягати складні, багатообіцяючі рубежі.
8. Потреба у досягненні впливовості і влади, прагнення керувати іншими. Значення цього показника відображає рівень конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і здійснення на них впливу.
9. Потреба в різноманітності, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини (нудьги), що обумовлює потребу працівника завжди перебувати в стані піднесеності, готовності до дій та змін.
10. Потреба бути креативним та відкритим для нових ідей, вміти аналізувати та обмірковувати. Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості та нетривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне цей індивідуум, не обов'язково будуть правильними чи будуть прийняті у подальшому.
11. Потреба в удосконаленні, зростанні і розвитку як творчої особистості. Це показник бажання самостійності, незалежності і самовдосконалення.
12. Потреба у відчутті індивідуумом власної значущості при виконанні цікавої загально корисної праці, що свідчить про потребу в отриманні роботи, наповненої змістом та значенням, з елементом суспільної

корисності.

Результати проведення мотиваційного аудиту визначення мотиваційного профілю 30 працівників кадрового резерву ВАТ «Єнакіївський металургійний завод» свідчать про те, що одним з найбільш значущих видів нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві виступає кар'єрне просування. На промисловому підприємстві при просуванні співробітників, на думку опитаних, враховуються стаж роботи на підприємстві, особиста відданість керівництву, професіоналізм, уміння працювати в команді, моральні якості. У той же час персонал віддає перевагу іншим показникам, до яких віднесено такі, як прагнення до професійного зростання, висока особиста відповідальність, уміння працювати в команді, заповзятливість і творчий підхід до роботи. Середній вік працівників, яких віднесено до кадрового резерву складає 35-40 років, що свідчить про потенціальну можливість та спроможність працівників щодо професійного та кваліфікаційного зростання.

Діюча система управління кар'єрою на підприємстві створює передумови для своєчасного та раціонального заміщення ключових посад. Водночас розвиток та удосконалення цієї системи на підставі проведення мотиваційного аудиту дозволить підвищити лояльність працівників, їх задоволеність працею, а також забезпечити спадкоємність професійного досвіду та корпоративної культури. Це положення є особливо актуальним для працівників робочих професій, які у віці 30-40 років, у своїй більшості, досягають певних професійних висот. У цьому віці управлінець будь-якого рівня здатний до розробки своєї стратегії роботи з підлеглими, досконального вивчення специфіки свого відділу, ділянки або підприємства в цілому, вміє сформулювати «свою команду», з якою йому легко працювати і яка йому довіряє. При дослідженні середнього стажу роботи має враховуватися його безперервність і робота на одному

підприємстві. Найбільш значущим є стаж, тривалістю понад 10 років, при якому працівник вже отримав необхідні навички і уміння.

Узагальнюючи результати дослідження сукупності факторів мотиваційного профілю працівників кадрового резерву можна дійти висновку, що для працівників, які знаходяться на початковому етапі своєї професійної кар'єри та є молодими за своїм віком, найбільш значущою потребою є потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді, а також можливість отримання в трудовому процесі різноманітних та творчих завдань (рис. 1.). Водночас для майстрів виробничих цехів, які відносяться до найбільш чисельного складу цієї категорії працівників на підприємстві, найбільш вагомим фактором в роботі є задоволення потреби в завоюванні визнання з боку інших людей, насамперед керівництва та підлеглих, зниження невизначеності і встановленні чітких правил та директив виконання роботи, а також можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації на підприємстві (рис. 2).

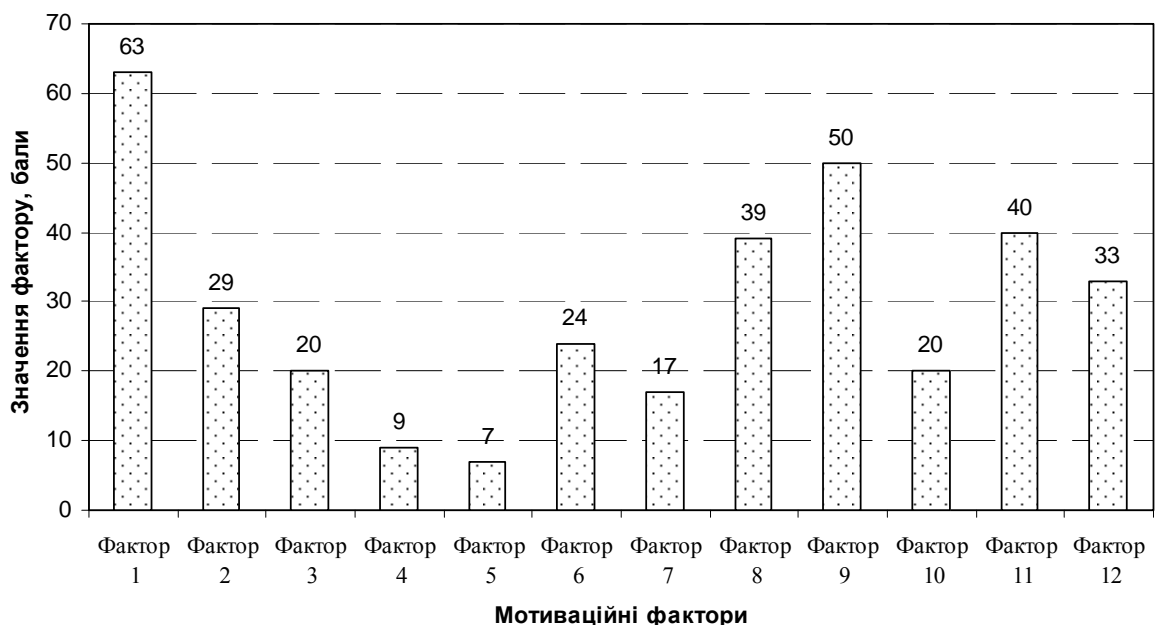


Рисунок 1– Мотиваційний профіль наладника контрольно-вимірювальних приладів і автоматики цеху систем вимірювань і теплової автоматики

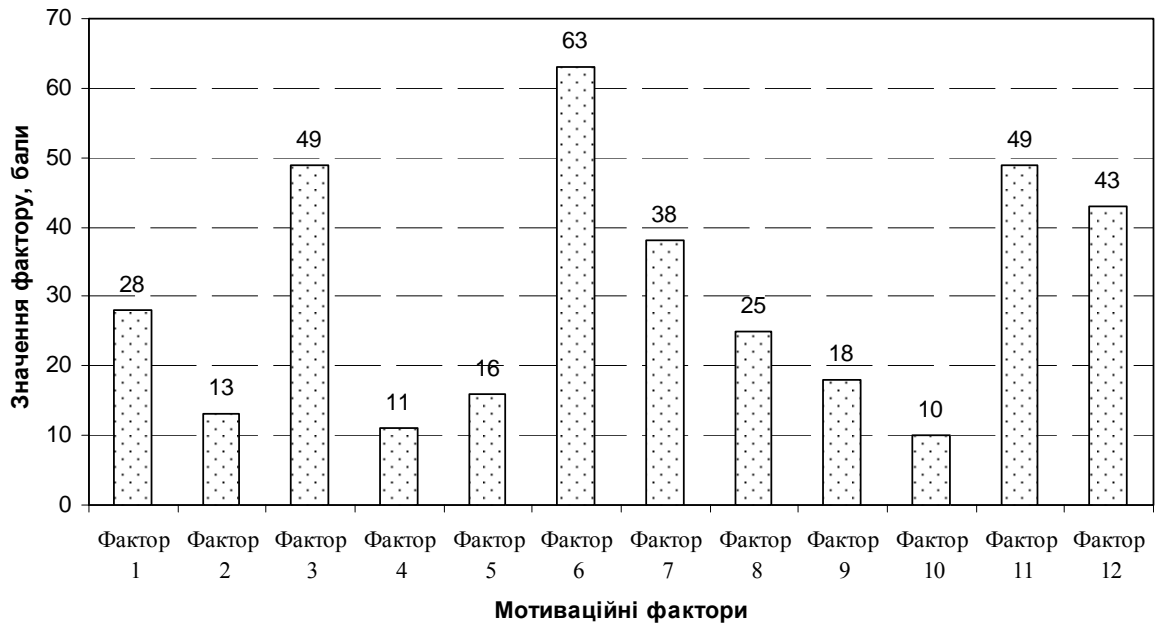


Рисунок 2 – Мотиваційний профіль старшого майстра дільниці цеху виробництва прокату

Як показало дослідження, у більшості респондентів найбільший стимулюючий вплив зарплати забезпечується не стільки за рахунок можливостей найповнішого задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, як за рахунок можливостей професійного росту та забезпечення соціальної справедливості по відношенню до кожного члена трудового колективу. За результатами анкетування працівників кадрового резерву ВАТ «Єнакієвський металургійний завод» встановлено, що для значної частки працівників (35,7%) найбільш значущим мотиваційним фактором в роботі є можливість підвищення професійно-кваліфікаційного рівня. Водночас 20% опитаних працівників вказують на такі вагомні мотиви, як можливість отримання суспільно значущої роботи та встановлення дружних стосунків в трудовому колективі.

Як свідчить аналіз чинників, що впливають на ефективність діяльності працівників кадрового резерву, серед найбільш важливих проблем 73% опитаних виділили відсутність можливості обговорення з безпосереднім керівником своїх проблем у роботі, а 69% опитаних хотіли б

на своєму підприємстві покращити зворотній зв'язок з загальним керівництвом. Визнання високого потенціалу співробітника та його розвиток є інструментом нематеріального стимулювання, який має бути доповнено впровадженням різноманітних методів матеріального стимулювання [11, с.269]. Отже, виявлення потреб і створення умов, при яких працівник може задовольнити їх, одночасно виконуючи поставлене перед ним завдання, є основними чинниками підвищення ефективності формування кадрового резерву на підприємстві.

Висновки. Проведення мотиваційного аудиту формування кадрового резерву на підприємстві дозволить:

створити точну, унікальну модель мотиваційного профілю конкретного працівника;

оцінювати відповідність кандидата на посаду при зарахуванні працівників у кадровий резерв, відборі на вакантні, особливо високооплачувані та відповідальні посади;

діагностувати причини успішності або неуспішності працівника в досягненні цілей, що дозволяє визначити напрями задля корегування трудової поведінки;

формувати робочі групи (команди, проекти) з таких працівників, мотиваційні профілі яких показують, що вони будуть успішно працювати в команді, не з одним або двома її членами, а з усією командою в цілому;

управляти конфліктами, що викликані незадоволеністю роботою та визначати можливі сфери діяльності, залучення до яких допоможуть працівнику задовольнити його основні потреби;

удосконалити систему інвестицій у розвиток персоналу, що приведе до формування високоякісного трудового потенціалу та забезпечить отримання довгострокового ефекту.

1. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер, пер. с англ. под общ. ред. И. М. Степнова. – М.: БИНОМ, 2004 – 799с.
2. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова – М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 192 с.
3. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.
4. Hafeez K. Evaluating organization core competencies and associated personal competencies using analytical hierarchy process / K. Hafeez, E.A. Essmail / Management Research News. – 2007. – N₀ 30. – P. 530-547.
5. Кириенко О. Формирование и подготовка кадрового резерва / О. Кириенко. // Менеджер по персоналу. – 2007. – №12. – С.36-38.
6. Захаров В. Работа с кадровым резервом. Опыт «АВК» / В. Захаров // Менеджер по персоналу. – 2007. – №9. – С.20-26.
7. Фокин К.Б. Система количественных показателей диагностики и оценки при проведении аудита управления кадровым резервом промышленного предприятия / К.Б. Фокин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №5. – С.126-133.
8. Криворотько І.О. Формування та розвиток управлінського персоналу на машинобудівних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І.О. Криворотько; Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2008. – 23 с.
9. Олехнович М. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М. Олехнович, Т. Макарова // Управление персоналом. – 2006. – №2(132). – С.46-53.
10. Ричи Шейла, Мартин Питер Управление мотивацией: 12 факторов мотивации: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

11. Шилець О.С. Стратегія управління людськими ресурсами як засіб забезпечення конкурентної переваги на міжнародному ринку / О.С. Шилець // Экономика Крыма. – 2011. – №1(34). – С.266-271.

Анотація

Захарова О.В., Коваленко Т.В. Визначення мотиваційного профілю працівників, яких зараховано до кадрового резерву підприємства

Розглянуто основні напрямки щодо формування кадрового резерву на підприємстві. Запропоновано визначення мотиваційного профілю працівників, яких зараховано до кадрового резерву підприємства.. Досліджено основні чинники, що впливають на підвищення ефективності формування кадрового резерву на підприємстві.

Ключові слова: кадровий резерв, мотиваційний профіль, ефективність, фактор, підприємство.

Анотация

Захарова О.В., Коваленко Т.В. Определение мотивационного профиля работников, зачисленных в кадровый резерв предприятия.

Рассмотрены основные направления формирования кадрового резерва на предприятии. Предложено проведение мотивационного профиля работников, зачисленных в кадровый резерв предприятия. Исследованы основные факторы, влияющие на повышение эффективности формирования кадрового резерва на предприятии.

Ключевые слова: кадровый резерв, мотивационный профиль, эффективность, фактор, предприятие.

Abstract

Zaharova O.V., Kovalenko T.V. Motivational audit of the staff reserve's formation in the enterprise.

It is considered the main directions of the staff reserve's formation in the enterprise. The motivational audit by identifying the motivational profile of employees enrolled in the staff reserve is proposed. It is investigated the basic factors affecting the efficiency of the staff reserve's formation in the enterprise.

Keywords: staff reserve, motivational audit, profile, efficiency, factor, enterprise.