

тоспособными являются кетчупы: Нежный «Золотая капля» (РБ), Шашлычный ТМ «Дарина» (Украина) и Пикантный ТМ «Дарина» (Украина).

Основными критериями выбора соков и томатопродуктов у потребителей являются полезность, цена и вкус. В выборе страны-производителя 64 % респондентов ответили, что производитель для них не имеет значения.

Для совершенствования ассортимента соков и кетчупов, вырабатываемых в Республике Беларусь, необходимо:

- расширить ассортимент продукции за счет перехода на выпуск импортозамещающей продукции в современной упаковке;
 - провести техническое перевооружение предприятий с установкой современного оборудования;
 - расширить ассортимент соков за счет продукции отечественного производства.
- Необходимо уделять внимание товарам, пользующимся наибольшим спросом у покупателей (соки российских и украинских производителей, в литровой упаковке типа Tetra Pack с закручивающейся крышечкой), проводить рекламные акции, презентации, выставки.

Литература

1. Галун, Л.А. Товароведение и экспертиза продовольственных товаров растительного происхождения. Фрукты, овощи, грибы: учеб. пособие / Л.А. Галун, Л.С. Микулович, Ж.Н. Косая. — Минск: Выш. шк., 2008. — 271 с.
2. Елисеева, Л.Г. Товароведение и экспертиза продуктов переработки плодов и овощей: учеб. / Л.Г. Елисеева, Т.Н. Иванова, О.В. Евдокимова. — М.: Дашков и К°, 2009. — 376 с.
3. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006—2010 годы. — Минск: Беларусь, 2006. — 176 с.
4. Конога, П. Сочный маневр // Рэспубліка. — 2009. — № 133.
5. В Республике Беларусь увеличивается выпуск фруктовых соков // Агропромышленный портал Беларуси [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: <http://www.agrobel.by>.
6. Технология консервирования плодов и овощей и контроль качества продукции: учеб. / А.Ф. Загибалов [и др.]. — М.: Агропромиздат, 1992. — 352 с.
7. Консервы. Соки, нектары и сокосодержащие напитки — овощные, овощефруктовые и фруктово-овощные. Технические условия: СТБ 1829-2008. — Введ. 01.01.2008. — Минск: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2008. — 18 с.
8. Соусы и кетчупы. Технические условия: СТБ 11000-96. — Введ. 30.12.1996. — Минск: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 1996. — 11 с.
9. Справочник по товароведению продовольственных товаров / Л.С. Микулович [и др.]. — Минск: Белорус. ассоц. кулинаров, 2006. — 768 с.

М.М. Милевская

К ОЦЕНКЕ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ В РАМКАХ СТАНДАРТА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Для того чтобы работник лучше выполнял свою работу, старался получить максимально возможный результат, необходимо наличие у него мотивации, непосредственно связанной с работой. Но и сама мотивация, и ее уровень остаются пока интуитивным знанием менеджеров, хотя являются одним из ключевых моментов при постановке целей и кадровых решений. Поэтому возможность измерения такого сложного гипотетического явления, как мотивация открывает огромные

возможности перед наукой управления. Эта проблема также важна для создания эффективного мониторинга персонала в Стандарте менеджмента качества (СМК), который активно внедряется в вузе.

Одним из основных вопросов, которые решает любое исследование по проблеме мотивации труда, — это характеристика работы, вызывающая мотивацию. Но важно также понимание того, как происходит процесс мотивации работой. Переход от «содержания» к «процессу» в изучении мотивации позволяет не только объяснить поведение работника, но и формировать его мотивацию, воздействуя на содержание работы и на процесс ее выполнения [1].

Поэтому мотивацию работой можно изучать и измерить через систему человеческих потребностей и состояний, которые вызывает содержание работы у работника.

С этой точки зрения наиболее актуальна двухфакторная теория Герцберга. Согласно ей, мотивирующее воздействие на работника оказывают факторы, связанные с работой, а не условия, в которых работа выполняется. Именно благодаря теории Герцберга внимание исследователей было направлено на изучение содержания работы и ее мотивацию, в результате чего появилось направление исследований по перепроектированию работы.

Наиболее популярный подход к так называемому перепроектированию работы предложили Дж. Хакман и Г. Олдхем в своей «Теории характеристик работы».

«Теория характеристик работы» основана на теории мотивации Герцберга и предполагает набор факторов, которые мотивируют работника. Важным является то, что факторы носят качественный характер, субъективный, оцениваются самим работником, а не объективный, как при процедуре оценки работы. Отличие теории Хакмана не в различии этих факторов, а в том, что в теории Герцберга мотивирующие факторы были связаны с работой (достижение, признание, возможность роста и т.д.), а в «Теории характеристик работы» факторы связаны с содержанием работы [1].

Для мотивации содержанием работы Хакман предложил использовать показатель — мотивационный потенциальный балл (МПБ) как совокупность пяти составляющих: разнообразие работы, законченность работы, значимость работы, автономность в работе, обратная связь от работы. Первые три характеристики определяют важность работы, а следующие — чувство ответственности и знание результата.

При измерении характеристик работы важным является то, что определяется именно их восприятие работником, а не объективное значение этих характеристик, сделанное при оценке работы.

Согласно Хакману, работа для человека в организации — средство для достижения индивидуальных целей. Личные цели, потребности, интересы определяют особенности поведения работника на работе и мотивированность при выполнении работы. Таким образом, поведение определяется личностью, а ситуация только дает импульс к нужному действию [1], т.е. между работой и работником существует взаимодействие — взаимное влияние работника на содержание работы, а содержание работы на состояние работника.

Развивая теорию Хакмана, И.П. Пономарев предложил для измерения взаимодействия работника и работы использовать четыре элемента: работу, воздействие работы на работника, воздействие работника на работу и самого работника (табл. 1) [1].

Используя как основу методику, предложенную И.П. Пономаревым, нами проведено исследование методом опроса профессорско-преподавательского состава (ППС) трех кафедр БГЭУ и методом анкетирования.

Целью проведения опроса являются:

1) апробация методики измерения мотивации в управлении для возможного использования результатов как показателей СМК;

Таблица 1. Взаимодействие работника и работы и показатели мотивации

Элемент взаимодействия	Объект восприятия работника	Показатель мотивации работой
Работа	Содержание работы и получаемый результат	Мотивационный потенциал работы
Воздействие работы на работника	Необходимые действия по выполнению работы	Уровень активации работой
Воздействие работника на работу	Возможность изменения содержания работы	Показатель воздействия на работу
Работник	Способность выполнить работу	Степень владения работой

2) выявление приоритетов мотивации труда для последующей классификации персонала вуза на две условные категории — научный персонал (НП) и преподавательский персонал (ПП).

Анкета состоит из четырех блоков вопросов.

Первый блок — «Общие сведения». Предназначен для сбора данных о респондентах: пол, стаж работы, наличие ученой степени.

Второй блок — «Определение основных потребностей». Предназначен для выявления основных потребностей, связанных с работой: материальных, социальных, безопасности и защищенности, самоуважения, самовыражения и др.

Третий блок — «Выявление приоритетов мотивации труда». Состоял из вопросов, ответы на которые помогли классифицировать ППС на две условные категории — НП и ПП. Эти данные необходимы для формирования предложений о создании новой методики распределения общекафедральной нагрузки в зависимости от мотивации труда ППС.

Четвертый блок — «Содержание работы». В основе блока — методика, предложенная И.П. Пономаревым. Блок предназначен для выявления восприятия работником факторов содержания работы. Этот блок содержал вопросы, касающиеся содержания работы (по несколько вопросов к каждому из шести показателей мотивации):

1. МПБ — мотивационный потенциальный балл Хакмана — показывает, в какой степени содержание работы мотивирует работника (составляющие этого показателя указаны выше).

2. УАР — уровень активации работой — показывает, как работа воздействует на работника, вызывает необходимость действовать, принимать решения, готовиться к ее выполнению. Составляющими элементами этого показателя являются: «сложность работы», «новизна в работе», «неожиданность в работе», «конфликтность в работе», «напряженность работы».

3. ПВЗ — показатель воздействия работника на работу — показывает, насколько работник тесно взаимодействует с работой, приспособился к работе или влияет на содержание работы. Составные элементы: «приемлемость цели», «улучшение работы», «научение в работе», «удовлетворение от результата», «побуждение результатом».

4. СВЛ — степень владения работником выполняемой работой — показывает умение работника выполнить работу и добиться желаемого результата. Составляющие элементы: «владение процессом», «владение завершением», «решение проблем», «легкость выполнения».

5. УД — удовлетворенность условиями работы — как обобщающий показатель удовлетворенности условиями работы и зарплатой, стилем руководства и действующими правилами, а также отношениями с коллегами.

6. ПР — потребности роста. Составляющие элементы: «самостоятельность действий», «развитие навыков», «реализация способностей», «принятие решений», «вызов в работе», «возможность разнообразия в работе».

Анализ данных анкетного опроса проводился в следующей последовательности:

- 1) обработка общих сведений о респондентах;
- 2) обработка данных второго блока и выявление основных потребностей, связанных с работой: материальных, социальных, безопасности и защищенности, самоуважения, самовыражения и др.;
- 3) обработка данных третьего блока с целью присвоения каждому респонденту условной категории — ПП или НП;
- 4) определение средних показателей мотивации работой (МПБ, УАР, ПВЗ, СВЛ);
- 5) определение условий, способствующих мотивации работой (УД, ПР).

Информация, собранная в анкетах, статистически обрабатывалась в электронной таблице «Excel».

В исследовании приняли участие преподаватели трех кафедр БГЭУ факультетов менеджмента и маркетинга. Всего 20 человек. Из них: женщины — 14 человек, мужчины — 6 человек; доктора наук — 2 человека, кандидаты наук — 11 человек, неопытные преподаватели — 7 человек.

Данные по стажу преподавательской работы представлены в табл. 2.

Таблица 2. Стаж преподавательской работы респондентов

Стаж	Количество, чел.	Процент
До 1 года	5	26,32
1—5 лет	5	26,32
6—10 лет	2	10,53
11—15 и более лет	7	36,84
<i>Всего</i>	19	100

Как показывают данные, обобщающий портрет респондента — это женщина, кандидат наук, стаж работы преподавателем более 10 лет.

Итоговые данные второго блока вопросов анкеты, предназначенные для выявления основных потребностей, представлены в табл. 3.

Таблица 3. Мотивы, побуждающие к работе в университете

Мотив	Количество, чел.	Процент
1	2	3
Материальные:		
потребность постоянного получения заработной платы	13	65,00
доплаты за ученые степени и звания	10	50,00
вознаграждение за выслугу лет	5	25,00
другие поощрения и выплаты (премии и т.д.)	5	25,00
Безопасности и защищенности:		
гарантии занятости (уверенность в занятости)	13	65,00
гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни)	12	60,00
другие	1	5,00
Социальные:		
многолетняя привычка работать в данном коллективе	4	20,00
возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе	8	40,00
ощущение своей необходимости	9	45,00
другие	1	5,00

Окончание табл. 3

1	2	3
Самоуважение:		
Ваша трудовая деятельность позволяет Вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу	11	55,00
для Вас важно ощущение чувства признания Вашей деятельности от коллег и студентов	10	50,00
Вы ощущаете свою компетентность в Вашей сфере деятельности	16	80,00
другие	1	5,00
Самовыражение:		
работа, выполняемая Вами, является наиважнейшим делом Вашей жизни	4	20,00
через труд Вы реализуете все свои способности и достоинства	7	35,00
работа дает Вам возможность выразить себя	13	65,00
другие	—	
Потребности высшего порядка:		
потребность власти	—	
потребность успеха	11	55,00
другие	1	5,00
<i>Всего</i>	20	100,00

Обобщающий портрет респондента по этим данным — это преподаватель, для которого наиболее приоритетным является получение заработной платы и доплат за ученые степени и звания; для него важна уверенность в сохранении гарантий занятости и социальных гарантий; для него важно ощущение своей необходимости и возможности свободного общения с коллегами по работе; он полностью реализует компетентность в своей сфере деятельности; работа дает ему возможность наиболее полно выразить себя и достигнуть успеха.

Обобщающие данные четвертого блока вопросов анкеты приведены в табл. 4.

Таблица 4. Значение средних показателей МПБ

Показатель	Респондентов, всего	Доктор наук	Кандидат наук	Неостепененный преподаватель	Стаж 1—5 лет	Стаж 6—10 лет	Стаж более 10 лет
Разнообразие	4,00	5,00	3,92	3,63	4,00	3,80	4,25
Законченность	3,89	5,00	4,18	3,00	3,60	3,06	4,38
Важность	3,85	5,00	4,00	3,13	3,50	4,20	4,13
Автономность	3,85	5,00	3,91	3,50	3,50	4,20	3,88
Обратная связь	3,70	4,00	3,73	3,38	4,17	4,00	3,25
МПБ	55,75	100,00	58,82	38,49	54,00	64,96	53,63

Общие результаты исследования влияния содержания работы на мотивацию работника показали, что респонденты проявляют недостаточный интерес к содержанию работы и имеют низкую мотивацию работой. Значение этого показателя можно также объяснить высоким уровнем специализации и отсутствием видимого и измеримого результата.

Показатель автономности в работе (3,85) свидетельствует о недостаточной самостоятельности в работе, преподавателю недостает ощущения личной ответственности за результат.

Невысокое значение показателя целостности работы (3,89) указывает на специализацию работ, отсутствие видимого конечного результата и места в нем конкретной работы. Наиболее высок этот показатель у докторов наук, кандидатов наук и преподавателей с большим стажем работы, наиболее низкий — у неостепененных преподавателей.

Степень разнообразия работы (4,0) свидетельствует об использовании преподавателем своих знаний и навыков в работе, но работа могла бы быть более разнообразной.

Невысокое значение важности своей работы (3,85) говорит о том, что преподаватель недостаточно ясно понимает степень влияния его работы на других людей.

Самое низкое значение имеет показатель обратной связи (3,7). Это свидетельствует о том, что преподаватель зачастую не может оценить полученный конечный результат. И здесь речь может идти об улучшении качества данной информации.

Аналогичным образом проанализированы значения других показателей мотивации (УАР, ПВР, СВР, УР, ПР).

Таким образом, общий вывод, касающийся взаимодействия работы и работника, а также условий работы, по проведенному пилотажному опросу преподавателей трех кафедр следующий:

Работа в вузе имеет умеренный мотивационный потенциал (55,75 при возможном максимальном значении 125) и требует внесения изменения в содержание для создания мотивации работой. Уровень активации работой (53,78 при минимальном оптимальном значении 25) оказался на высоком уровне, показывая, что работа имеет достаточно напряженный и сложный характер и требует от работника инициативы и значительного личного вклада в результат работы. Хотя самым высоким по результату оказался показатель воздействия работника на содержание работы (74,84 при максимальном значении 125), но и он показывает, что преподаватель недостаточно воздействует на работу и ее содержание, а планирование нагрузки в вузе жестко регламентировано. Степень владения работой (41,93) достаточно низкая, показывает, что работник сталкивается с множеством проблем при выполнении работы, хотя в достаточной степени владеет процессом работы.

Низкие и умеренные значения показателей мотивации работой можно объяснить условиями, в которых выполняется работа. Данные исследования показали низкий уровень удовлетворенности условиями работы (12,52 при оптимальном максимальном значении показателя 25).

Таким образом, несмотря на гипотетический и когнитивный характер такого явления, как мотивация, ею можно управлять с помощью процесса проектирования работы, т.е. формирования взаимодействия работника и работы, а организация (в нашем случае вуз) должна определиться, какие параметры процесса будут контролироваться [2]. Планирование данного процесса должно быть основано на результатах мониторинга персонала в рамках СМК и даст возможность:

- более точно определять мотивацию работника (преподавателя);
- установить приоритеты в мероприятиях, направленных на создание мотивации;
- определить необходимость, а затем и оценить результаты перепроектирования работы.

Это в полной мере согласуется с принципом Деминга—Шухарта (планируй → осуществляй → измеряй → корректируй), положенным в основу СМК.

Л и т е р а т у р а

1. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — 224 с.

2. Шичков, Н.А. Как измерить характеристики процессов СМК / Н.А. Шичков // Методы менеджмента качества. — 2005. — № 2.