

УДК 005.3:331.101.3

Григорук П.М.

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри автоматизованих систем і моделювання в економіці  
Хмельницького національного університету*

Оксененко К.В.

*студент  
Хмельницького національного університету***УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ****MANAGEMENT FOR MOTIVATION OF STAFF IN THE ENTERPRISE****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто підхід до з'ясування мотиваційних потреб працівників і вимірювання ступеня їх задоволеності. Для кількісного аналізу використаний мотиваційний профіль, який визначається шляхом виявлення у працівників їх відношення до мотивуючих факторів. Перелік факторів встановлений шляхом анкетування. У статті побудована діаграма мотиваційного профіля працівника, яка дає змогу визначити фактори, що важливі для мотивування. Представлено підхід до сформування мотиваційного потенціалу, за допомогою якого можна здійснювати мотиваційний моніторинг.

**Ключові слова:** мотиваційна потреба, ступінь задоволеності, мотиваційний профіль, мотиваційний потенціал, мотиваційний моніторинг.

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассмотрен подход к выявлению мотивационных потребностей сотрудников и измерению степени их удовлетворенности. Для количественного анализа использован мотивационный профиль, который определяется путем выявления у сотрудников их отношения к мотивирующим факторам. Перечень факторов определен путем анкетирования. В статье построена диаграмма мотивационного профиля сотрудника, которая позволяет определить факторы, которые важны для мотивирования. Представлен подход к формированию мотивационного потенциала, с помощью которого можно осуществлять мотивационный мониторинг.

**Ключевые слова:** мотивационная потребность, степень удовлетворенности, мотивационный профиль, мотивационный потенциал, мотивационный мониторинг.

**ANNOTATION**

The article presents the approach to clarify motivational needs of employees and measure degree of their satisfaction. Motivational profile is used for quantitative analysis that is determined by identifying the relation of staff to their motivating factors. The list of factors is set by survey. The chart of employee motivational profile has been created to determine factors, that are important for motivation. An approach for the formation of motivational potential is presented, that help to do motivational monitoring.

**Keywords:** motivational needs, degree of satisfaction, motivational profile, motivational potential, motivation monitoring.

**Постановка проблеми.** Інноваційний шлях розвитку вітчизняних підприємств неможливий без удосконалення системи соціального управління, складовою частиною якого є соціальні механізми мотивації працездатного населення в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Важливого значення при цьому набуває управління мотивацією персоналу, основу якого складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до цілей під-

приємства. Особливо актуальними є питання зміни структури і принципів формування мотивів (внутрішніх спонукань людини) і стимулів (зовнішніх спонукань організацією) трудової діяльності персоналу; дослідження і формування ефективних методів впливу на трудову поведінку персоналу, кадрову безпеку; оптимізації витрат на розвиток людських ресурсів у територіально відокремлених підрозділах. Удосконалення концепцій управління мотивацією і стимулюванням персоналу покликане знизити ймовірність виникнення стихійних регуляторів і небажаних форм трудової поведінки працівників, сформулювати адекватний мотиваційний механізм персоналу сучасної організації.

Незважаючи на той факт, що увага до мотивації персоналу бере початок у 1940-х роках з досліджень А. Маслоу [1], Ф. Герцберга [2] та Д. Маккеланда [3], як окремий предмет вона не змогла досягти повного розвитку, хоча наука управління людськими ресурсами зробила чимало кроків уперед. Не применшуючи заслуг дослідників-піонерів у цієї області, зауважимо, що зараз виникає необхідність у не лише теоретичних аспектів, а й у практичному застосуванні нових, інноваційних систем мотивації, які б забезпечували свідому активацію персоналу щодо обраної стратегії розвитку організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині у науці управління накопичений великий багаж вивчення мотивації трудової діяльності, мотиваційних потреб та інтересів працівника як основи мотиваційного механізму. Окрім досліджень класиків мотиваційного менеджменту, особливої уваги заслуговують праці таких вітчизняних та іноземних науковців, як Ш. Річі, П. Мартіна, Б. Вайнера, Г. Кунца та С.О'Доннела, О. Стрижової та А. Гусева, С. Москвичова, Л. Шадріної, О. Стахів.

Б. Вайнер, американський фахівець із соціальної психології, у результаті досліджень (1985–1992 рр.) встановив, що дуже багато з людей працюють «не на тій» роботі, і тому не можна очікувати, що їх потреби будуть збігатися з потребами цієї роботи (цього виду діяльності) [4]. У подальшому, інтерв'ювання респондентів Ш. Річі П. Мартіном тільки підтвердило

зауваження фахівця: занадто багато з людей затверджували, що їх робота не підходить для них, або, що ще гірше, провокує в них постійний стрес [5, с. 8].

О. Стрижова та А. Гусев у своєму дослідженні емпірично виділили 16 мотиваційних об'єктів трудової діяльності: стабільність, упевненість у завтрашньому дні; кар'єрне зростання; статус; цікава робота; бути корисним для людей; результат праці; звільнення; уникнення конфліктних ситуацій; організація й оптимізація роботи; благополуччя родини; відпустка; визнання заслуг; задоволення, натхнення від роботи; професійний і особистий розвиток; повага колег і гроші [6, с. 128-133].

Щодо трудової діяльності С. Москвичов інтерпретує схему А. Маслоу як наявність у працівників мотивів праці, що знаходяться на п'ятьох рівнях: необхідність задоволення природних потреб (в їжі, одязі, житлі тощо); прагнення мати гарантовану роботу; можливість соціальних контактів, спілкування під час роботи; бажання одержати визнання, повагу колег, бути популярним; прагнення реалізувати в роботі всі свої потреби (самоактуалізація і самоствердження в праці) [7, с. 136-139].

Л. Шадріна на підставі аналізу результатів емпіричного дослідження мотиваційних стимулів співробітника, що впливають на формування мотиваційного профілю, виділяє чотири групи мотивів, пов'язаних із працею [8, с. 380-387]:

1) мотиви, що формуються на основі матеріального існування – вони пов'язані з оплатою праці;

2) мотиви, що формуються на основі потреб соціального існування (соціальний статус, престиж праці, можливість просування);

3) мотиви, що формуються на основі потреб духовного й інтелектуального розвитку – можливість самореалізації людини;

4) особлива група мотивів, що зв'язана не із задоволенням потреб, а з побоюванням втратити наявні можливості їхнього задоволення.

Відомі дослідники менеджменту Г. Кунц і С. О'Доннел писали: «Якщо підлеглий керується тільки правилами і потребами, що встановлені керівництвом, він може працювати приблизно на 60-65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки досить задовільно, щоб утриматися на роботі. Щоб добитися повного використання здатностей підлеглих, керівник повинен викликати в їх відповідний відгук, здійснюючи лідерство. Це досягається за допомогою різних засобів, причому в основі їх усіх лежать потреби підлеглих» [9, с. 28].

У роботах А. В. Колота, Д. П. Богині, М. В. Семикіної [10,11] розглядаються теоретичні та прикладні аспекти мотивації трудової діяльності, зокрема розкривається понятійний апарат, характеризуються сучасні теорії мотивації і їх вплив на практику менеджменту персоналу, наводяться традиційні й нетрадиційні підходи до посилення дійовості матеріальних і нематеріальних стимулів, висвітлюються сут-

ність і методи оцінки персоналу як складові мотиваційного процесу.

О.В. Стахів запропоновано систему мотивації персоналу підприємства на основі системно-цільового підходу до управління трудовою діяльністю згідно з вимогами міжнародного стандарту якості [12]. Це дало змогу використати розширений підхід до побудови мотиваційного профілю працівників та здійснити кількісну оцінку задоволення потреб працівників і застосування мотиваційного потенціалу як критерію для оцінки результативності системи мотивації.

Як впливає з аналізу досліджень, трудова мотивація не може бути ефективною без задоволення всіх потреб через застосування сучасних нематеріальних заходів та методів стимулювання персоналу. Зокрема, відкритим залишається питання оцінювання мотиваційного потенціалу працівників, методичного забезпечення мотиваційного моніторингу, аналізу мотиваційних факторів працівників. Незважаючи на численність авторів, що теоретично пропонують визначення конкретних мотиваційних об'єктів, практична методика обчислення потреб мотивації апробована лише Ш. Річі та П. Мартіном [5].

**Метою статті** є опис підходу до з'ясування мотиваційних потреб їх працівників і вимірювання ступеня їх задоволеності з метою мотивування трудових колективів на досягнення мети компанії.

**Виклад основного матеріалу.** Для кількісного аналізу можна використовувати так званий мотиваційний профіль [5, с. 202]. Цей профіль визначається шляхом виявлення у працівників їх відношення до мотивуючих факторів. Перерахуємо ці фактори:

- 1) справедлива зарплата, матеріальне заохочення;
- 2) належні умови праці;
- 3) структуризація праці;
- 4) легке спілкування з широким колом колег;
- 5) тісні взаємостосунки з вузьким колом працівників;
- 6) повага до минулих заслуг;
- 7) прагнення до змагань;
- 8) впливовість у колективі і влада;
- 9) різноманітність роботи;
- 10) творчість;
- 11) прагнення до самовдосконалення;
- 12) корисна праця.

Виявлення факторів базується на анкетуванні. Анкета спрямована на заохочування відвертості респондентів та містить 132 пункти [5, с. 205]. В її основу покладене зіставлення значимості ряду мотиваційних факторів, що представляють важливість із погляду керівництва персоналом.

Витяг з анкети (два запитання) наведено нижче:

Для мене важливо, щоб моя робота:

- була зв'язана зі значною різноманітністю та змінами;
- давала мені можливість працювати із широким колом людей;

- забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене потрібно;
- дозволяла мені добре довідатися тих людей, з ким я працюю.

Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка:

- забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
- чи ледь була б замічена іншими людьми;

- не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене потрібно;
- була б сполучена з певним обсягом рутинних операцій.

Респондентам пропонується розподілити 11 балів між чотирма варіантами кожного із затверджень, позначеними буквами «а», «b», «с» і «d».

Усього затверджень 33, отже, виходить в цілому 363 бали. Якщо респондентові здається,

Таблиця 1

Таблиця розшифровки результатів анкетування

№ питання	№ фактора											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
...												
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
Сума												

Таблиця 2

Результати анкетування працівника

№ питання	№ фактора											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4				1			5			1	
2		2	3			3						3
3			3	3	2				3			
4			3	3		3			2			
5	6	2	2								1	
6	2	2				6						1
7			3		0	5						3
8									2	2	6	1
9						5		1	3		2	
10	5			1	1						4	
11		0	0			6						5
12		1				1	4				5	
13		0			0		1			10		
14	7			3						1	0	
15			1			7		3				
16	7		0				0	4				
17			4		0		0	7				
18				0				8		1	2	
19	4					4		3		0		
20	11	0						0				
21			1	4						2		4
22	5	1						1		4		
23	4			4			1	2				
24		2					3	2		4		
25		3		1				4			3	
26		1		0				5				5
27					2	4	2				3	
28					2		2	5				2
29				1	1			2				7
30				0	2	5		4				
31	7		1				1			2		
32							1			3	5	2
33					2		1			2		6
Разом	62	14	21	20	13	49	16	56	10	31	32	39

що один з факторів найбільш важливий для нього, він оцінює його в 11 балів; якщо ж він вважає його зовсім не істотним, то не виставляє йому жодного бала; в інших випадках респондент на власний розсуд розподіляє всі 11 балів між чотирма запропонованими в кожному затвердженні факторами.

Зовсім неважливо, яким чином буде розподілено 11 балів між чотирма варіантами, найголовніше, щоб оцінки важливості кожного варіанта затвердження в сумі становили б 11 балів.

Кожний респондент зважує всі 12 мотиваційних факторів по важливості відносно один одного, і це забезпечує реалістичну картину його відносних потреб. Таким чином, людина може з'ясувати, що її потреба в різноманітності на роботі, наприклад, переважає її потребу в досягненнях, а також одержати деяке уявлення про їхню відносну цінність для себе.

На першому етапі аналізу дані опитування зводяться у ключову таблицю, фрагмент якої подано у таблиці 1.

Окремо по кожному з дванадцяти факторів респондент виставляє ступінь задоволеності відповідної потреби від 0 до 1 (нуль відповідає повної незадоволеності, одиниця – повної задоволеності).

По кожному з факторів (табл. 1) у останньому рядку ключової таблиці обчислюється сума балів (значущість). Для приведення величин визначається максимальний бал, а інші визначаються шляхом ділення на нього. Таким чином всі результати опитування зводяться у таблицю. У якості експерименту було проведено анкетування працівників ПП «Хмельницькмед». Результати анкетування одного з інженерів наведено у таблиці 2.

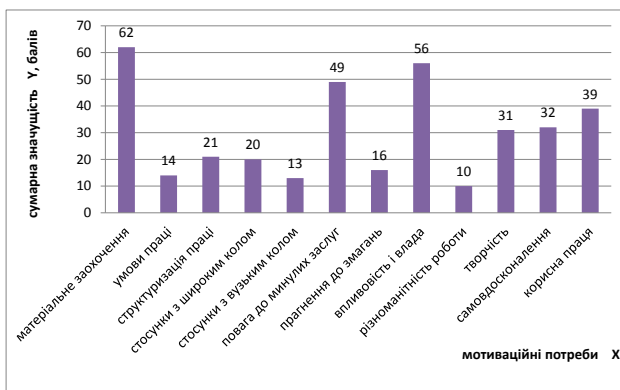


Рис. 1. Гістограма мотиваційного профілю працівника

За результатами таблиці 2 можна побудувати гістограму мотиваційного профілю, де по осі X позначаються мотиваційні потреби, а по осі Y – сумарна значущість (рис. 1).

Як видно з таблиці 1, максимальний бал дорівнює 62 (фактор № 1). Решта балів ділиться на 62, в результаті перетворюючись у значення від 0 до 1. Таким чином отримується таблиця мотиваційного профілю (табл. 3).

Далі значення із таблиці 2 переносяться на діаграму, яка складається з 4 квадрантів (рис. 2). З прикладу видно, що для мотивування потрібно приділити увагу до факторів 1 (зарплата), 8 (впливовість і влада), 6 (повага до заслуг), 12 (корисність праці), оскільки вони знаходяться в 2-му квадранті діаграми (висока значимість і низька задоволеність). Якщо через певний час знову провести опитування, то мотиваційний профіль того самого працівника буде мати інший вигляд, адже у кожної людини, після задоволення одних потреб, виникають інші.



Рис. 2. Діаграма мотиваційного профілю

Згодом менеджери можуть виявити для себе систематичну картину факторів, які мотивують підлеглих.

Щоб контролювати ступінь мотивації, пропонується використовувати мотиваційний потенціал, що визначає готовність людини до максимальної віддачі, реалізації в праці набутих умінь, навичок, підвищення конкурентоспроможності і відбиває задоволеність мотиваційних потреб людини. Чим більше мотиваційний потенціал, тим вища задоволеність мотиваційних потреб у колективі, тим кориснішою у підсумку може бути праця таких працівників.

Мотиваційний потенціал працівника дорівнює сумі всіх значень задоволеності. Максимальна величина потенціалу буде дорівнювати 12 (рис. 3).

Таблиця 3

Дані мотиваційного профілю працівника

Приведена сума балів (значущість)	1,0	0,2	0,3	0,3	0,2	0,8	0,3	0,9	0,2	0,5	0,5	0,6
Ступінь задоволеності	0,5	0,8	0,5	0,7	0,1	0,2	0,6	0,2	0,1	0,3	0,1	0,3



Рис. 3. Шкала мотиваційного потенціалу

Під впливом певних подій у людини постійно змінюються потреби. І щоб не проводити постійно складне перше опитування, можна тільки визначити мотиваційний потенціал працівника.

Якщо його значення не змінилося, то в попередньому опитуванні немає потреби. Якщо ж воно знизилось, то відразу виникає необхідність провести все опитування і визначити, а що саме потребує задоволеності. Так можна здійснювати мотиваційний моніторинг.

Проведення вищеприписаного анкетування та мотиваційного моніторингу із застосуванням мотиваційного потенціалу створюють певну систему мотивації.

**Висновки.** Не припиняючи роль традиційних методик мотивації та внесок класиків мотиваційного менеджменту, необхідно впроваджувати механізм методичного підвищення мотиваційного потенціалу працівників шляхом періодичного з'ясування їхніх мотиваційних потреб.

На основі кваліметричної моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб кількісно вимірюється мотиваційний потенціал окремих працівників, відділу або організації в цілому, величина якого служить показником для менеджменту щодо готовності трудового колективу досягати цілі компанії та якісно виконувати свої функції. Величина потенціалу виступає критерієм ефективності системи мотивації, на основі якого повинні прийматися управлінські рішення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу; пер. с англ. – М. : Смысл, 2011. – 494 с.
2. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. Д.А. Куликова. – М. : Вершина, 2007. – 240 с.
3. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб. : Питер, 2007. – 672 с.
4. Weiner В. An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion / В. Weiner // Psychological Review. – 1985. – Vol. 92. – P. 548-573.
5. Ричи Шейла. Управление мотивацией : учебное пособие для ВУЗов / Ш. Ричи, П. Мартин; Пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
6. Гусев А.Н. Диагностика трудовой мотивации: опыт разработки методики / А.Н. Гусев, Е.А. Стрижова // Национальный психологический журнал. – М. : МГУ, 2010. – № 1(3). – С. 128-133.
7. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление / С.Г. Москвичев. – К. : КНЭУ, 2003. – 490 с.
8. Шадрин Л.Ю. Комплексное исследование социальных технологий в системе управления в рамках авторского проекта ЦМОРКК / Л.Ю. Шадрин // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд : сб. мат. 1-й Межд. научно-практ. конф. – Новосибирск : СИБПРИНТ, 2010. – С. 380-387.
9. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С.О'Доннел; пер. с англ.; общ. ред. и предисловие акад. Д.М. Гвишиани. – М. : Прогресс, 1981. – 250 с.
10. Колот А.М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала : навч. посіб. / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ, 1998. – 224 с.
11. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. – 226 с.
12. Стахів О.В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / О.В. Стахів ; Ін-т демографії та соц. дослідж. НАН України. – К., 2010. – 20 с.