УДК 015.35

Алієва Сабіна
здобувач вищої освіти, спеціальності «Менеджмент», МОБМ-16-Г1 Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Науковий керівник:
Людмила Савчук,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Суспільство, постійно розвивається. Потреби людей змінюються, необхідно вишукувати нові наукові підходи до проблеми мотивації персоналу. Економічні перетворення в нашій країні не будуть успішними, якщо докорінним чином не буде змінена система управління на підприємствах, а саме, управління персоналом. Адже, підприємство, повинно бути привабливим для своїх працівників, викликати бажання для подальшої праці. Сучасна наука вже винайшла в чому може полягати привабливість підприємства для реальних і потенційних працівників – це мотивація своїх працівників. Мотивація, як процес спонукання до діяльності для досягнення особистих цілей персоналу і цілей організації. Мотивація через виявлення та задоволення потреб кожного окремого працівника.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженнями проблемою мотивації персоналу займались багато відомі зарубіжні вчених, сере яких: Абрахам Маслоу, Клейтон Альдерфер, Фредерик Герцберг, Дэвид Мак-Клелланд, Віктор Врум, Лайман Портер, Едвард Лоулер, Самуель Адамс.

У сучасному менеджменті все більше і більше приділяється уваги питанню мотивації. Проте, як побудувати гнучку і просту у виконанні систему мотивації на підприємстві, і, головне, яким чином здійснювати мотиваційний моніторинг – це питання залишалося відкритим.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у виявленні шляхів підвищення мотивації персоналу на підприємстві. Розробці рекомендацій по

впровадженню системи мотивації персоналу підприємства і здійснення мотиваційного моніторингу.

Викладення основного матеріалу. Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення ставлення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці.

Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних напрямків, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, підбір і адаптація персоналу, кар`єра і мотивація.

Для прийняття кваліфікованих управлінських рішень щодо створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг.

Мотиваційний моніторинг правомірно розглядати як складову моніторингу соціально-трудової сфери. Під останнім розуміємо комплексну систему постійного спостереження за фактичним станом справ у цій сфері, систематичного аналізу процесів, які в ній відбуваються. Його мета – регулярна оцінка змін, що відбуваються в соціально-трудовій сфері, прогнозування розвитку подій, запобігання негативним тенденціям, які можуть призвести до формування осередків соціального напруження, опрацювання найефективніших заходів, що забезпечують розвиток та використання трудового потенціалу.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [4].

Спеціалісти з управління персоналом зазначають, що тільки 10-15% співробітників викладаються на 100%, незалежно від стану справ на підприємстві, водночас більшість потребують постійної мотивації та підтримки

[9].

Щоб спонукати працівників досягати цілі підприємства, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти задоволеності виявлених потреб. Для здійснення цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль [6].

Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з восьми. Перелік восьми факторів мотивації представлений в табл. 1.

Таблиця 1.

Фактори мотивації працівників підприємства

№ п/п	Мотиваційний фактор
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення
2	Визнання і винагорода
3	Відповідальність
4	Відносини з керівництвом
5	Кар`єра
6	Прагнення до досягнень
7	Цікава та корисна робота
8	Співпраця

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов`язана зі спеціальним опитуванням. Коли працівник відповідає на запитання анкети, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим, за інший через кількість балів.

Анкета була сконструйована таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його об`єм, необхідність співставити 56 стверджень і постійні повторення передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються виявити приховану думку питання і старанно продумати, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь, починають надалі путатись і відкривають свої справжні думки.

Результати (в балах) підраховуються шляхом сумування результатів наведених питань, відповідно до ключа (див. табл. 2.).

Наприклад: Висока заробітна плата та матеріальне заохочення = відповідь 1 питання – це 2, а відповідь 8 питання – це 4. Отже: А = 2+4+…. і так далі.

Таблиця 2.

Ключ до опитувальника

Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	A	1+8+14+16+22+35+46
Визнання і винагорода	B	2+9+18+19+24+30+49
Відповідальність	З	4+13+17+26+27+33+47
Відносини з керівництвом	D	3+5+15+20+32+40+41
Кар`єра	E	7+28+37+42+44+50+52
Прагнення до досягнень	F	21+29+38+39+48+53+56
Цікава та корисна робота	H	6+10+12+34+36+43+54
Співпраця	I	11+23+25+31+45+51+55
	сума:	

Результати опитування можна виразити діаграмою. По вісі Y пронумеровані мотиваційні фактори, згідно табл. 1., а по вісі X – кількість балів. З рис. 1. видно, що для опитаного працівника найважливішим є фактор 6 – прагнення до досягнень.

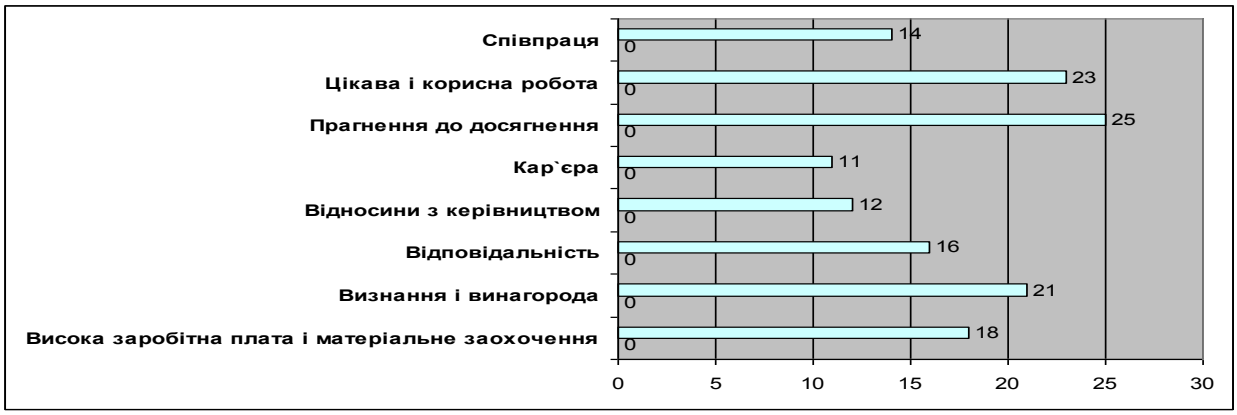

Рис. 1. Мотиваційний профіль працівника.

Для здійснення наступного етапу – потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників по кожному фактору. Для цього пропонується ступінь задоволеності фактору розмістити на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений.

Таблиця 3.

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8
Значимість фактора	0,7	0,8	0,6	0,6	0,3	1,0	0,9	0,5
Ступінь задоволеності	0,5	0,7	0,7	0,7	1,0	0,7	0,9	1,0

Для подальшого аналізу, необхідно бали, отримані під час спеціального опитування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього.

Таким чином в табл. 3. зводяться всі результати опитування. Перший рядок табл. 3. – це номера факторів згідно табл. 1.; другий рядок – результати опитування (значимість фактора), зведені до десяткового дробу; третій рядок – ступінь задоволеності.

Далі, значення із таблиці необхідно перенести на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (див. рис. 2.). По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній – їх задоволеність. В першому квадраті значення фактору і задоволеність знаходяться в межах від 0 до 0,5. В другому – значення фактору лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактору і задоволеності в межах від 0,6 до 1, нарешті, в четвертому значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

Мотиваційні потреби	II квадрат					III квадрат				
1,0							6			
0,9									7	
0,8							2			
0,7					1					
0,6							3,4			
0,5										8
0,4										
0,3										5
0,2										
0,1										
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
	I квадрат					IV квадрат				

Задоволеність виявлених потреб

Рис. 2. Діаграма мотиваційного профілю працівника.

По, приведеній на рис. 2., діаграмі видно, що для мотивування опитаного працівника в першу чергу необхідно звернути увагу на фактор 1 (висока заробітна плата та матеріальне заохочення), так як він знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про його високу значимість і низьку

задоволеність.

Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на той чи інший мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Проте, певний алгоритм можна запропонувати. Для цього пропонується розглянути можливість використання бюлетеню стимулів.

Поєднання слів «бюлетень» та «стимул» у формування терміну «бюлетень стимулів» дає зрозуміти, що ми маємо стислу інформацію, присвячену певному колу питань, а саме застосування стимулів для задоволення певних мотиваційних потреб працівників на підприємстві [8].

Бюлетень стимулів представлений в табл. 4., де приведений стимул по тому мотиваційному фактору, який розглядаються у прикладі.

Таблиця 4.

Бюлетень стимулів.

№ фактора	Назва фактора	Стимули
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто, винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов`язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не дати. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві повинен бути продуманий підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок.

Якщо через певний час знову провести опитування, то мотиваційний профіль цього ж таки працівника буде мати інший вигляд. Причина полягає в тому, що у кожної людини, після задоволення одних потреб, виникають інші.

Але, задоволеність цих потреб може бути на рівні 0,1, а може бути на рівні – 0,9 це принципова різниця.

Сьогодні в науковій літературі існує багато публікацій, в яких мова йде про інноваційний потенціал, трудовий потенціал підприємств, їх кадровий потенціал та інше [1; 2; 3; 5], та практично немає згадок про мотиваційний потенціал підприємств.

Яке значення слова «потенціал»? *Потенціал* (від лат. *potentia* – сила) – можливість, сили, запаси, засоби, що можуть бути використані [7].

Мотиваційний потенціал – це означає мати мотивованих працівників, орієнтованих на досягнення цілей організації.

Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий – у вимірі ступеню задоволеності виявлених потреб.

Отже, щоб відслідковувати стан мотивації працівників, використаємо *мотиваційний потенціал***,** який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Щоб визначати мотиваційний потенціал працівника ($М_{працівника}$), необхідно додати всі значення ступеню задоволеності (С), які зафіксовані в табл. 3. Тобто, мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається за формулою:

$$M_{працывника} = C1 + C2 + C3... + C8$$

Мотиваційний потенціал підприємства ($М_{підприємства}$) можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал

підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом.

Значення ступеню задоволеності заходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу – буде число з точність до одного знаку після коми. Якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані на восьми факторах мотивації і припустити, що по всіх факторах задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати восьми. Таким чином, шкала значень мотиваційного потенціалу буде мати вигляд, який показаний на рис. 3.

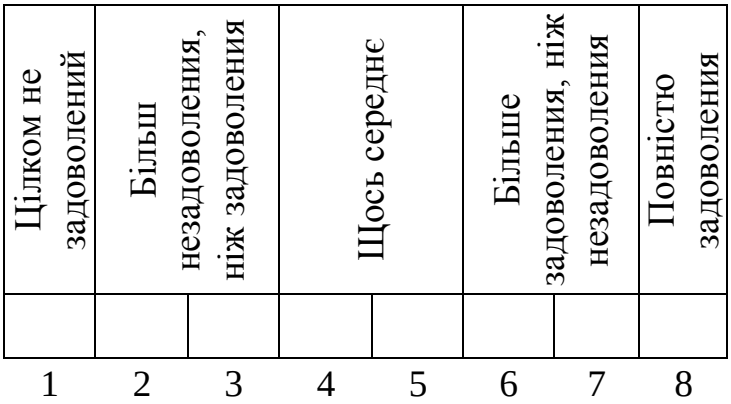

Рис. 3. Шкала значень мотиваційного потенціалу

Підставивши у формулу значення табл. 3., отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника, яке становить 6,2. За шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені.

Зі сторони керівництва, відбувся факт незначного підвищення заробітної плати. Через два місяці мотиваційний потенціал цього працівника вже має значення 7, а діаграма мотиваційного профілю набула іншого вигляду.

Отримавши наведені вище результати, можна бути впевненим, що опитаний працівник мотивований. Але не можна гарантувати, що така ситуація триватиме довго. У людини може щось змінитись в особистому житті, може змінитись атмосфера оточення, може змінитись керівник, і тоді для працівника

на перше місце виходять інші мотиваційні потреби, які раніше здавалися не важливими.

Навіщо вимірювати мотиваційний потенціал?

Як вже зазначалось, під впливом певних подій у людини постійно змінюються потреби. І щоб не проводити постійно таке 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, через мотиваційний потенціал можна відслідковувати стан в колективі підприємства щодо мотивації працівників, тобто, здійснювати мотиваційний моніторинг.

Проведення вищеописаного опитування та мотиваційного моніторингу із застосуванням мотиваційного потенціалу створюють систему мотивації, яка показана в табл. 4.

Таблиця 4.

Система мотивації працівника

№ п/п	З а х о д и
1.1	Виявлення мотиваційних потреб працівника через його ставлення до восьми мотиваційних факторів.
1.2	Вимірювання задоволеності потреб працівника по восьми факторам мотивації.
1.3	Визначення мотиваційного потенціалу працівника.
1.4	Визначення потреб працівника, які потребують першочергової задоволеності (діаграма мотиваційного профілю працівника).
1.5	Впровадження певних заходів, щодо мотивації опитаного працівника.
1.6	Вимірювання задоволеності потреб працівника по восьми факторам мотивації.
1.7	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
	Через певний час
2.1	Вимірювання задоволеності потреб працівника по восьми факторам мотивації.
2.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівника

Якщо значення мотиваційного потенціалу зменшилось у порівнянні з п.1.7, то необхідно приступити до виконання п. 1.1, якщо ж ні, то через певний час потрібно знову виконати п.2.1.

В табл. 4. показано систему мотивації одного працівника. Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Але, є ряд причин, які заставляють керівництво підприємств до системи мотивації підходити узагальнено, тобто впроваджувати заходи з мотивації направлені на всіх працівників однаково.

По-перше. Індивідуально можна мотивувати лише окремих працівників, які займають ключові посади, або є прекрасними фахівцями у своїй справі. Інакше, потрібно буде створити цілий підрозділ, працівники якого весь робочий час будуть зайняті опитуванням і догоджанням кожному співробітнику, що призведе до небажаних наслідків. Та й роботодавці не підуть на такі кроки, оскільки створення кожного нового робочого місця повинно бути обґрунтованим і економічно доцільним.

По-друге. Проведені опитування показали, що в кожному окремому підрозділі працівники можуть бути незадоволені роботою з однакових причин. Значення мотиваційних потенціалів кожного працівника, в окремо взятому підрозділі, в основному, дуже близькі. І, в першу чергу, ці значення залежать від керівника підрозділу. Тому, до працівників одного підрозділу можна застосовувати однакові заходи з мотивації, провівши відповідну роботу з керівником цього підрозділу.

По-третє. Потрібно, з певною періодичністю, аналізувати і систему мотивації. Аналізувати результативність будь-якої системи можна за визначеними критеріями. Для аналізу результативності системи мотивації можна використати мотиваційний потенціал.

Необхідний ефективний мотиваційний механізм, який спрямує діяльність працівників на кінцевий результат відповідно до поставленої цілі. І, як показують дослідження, мотивація, в першу чергу, має забезпечувати матеріальну зацікавленість, тобто відповідний рівень заробітної плати та

матеріального винагородження в цілому. Таким чином, доцільно використовувати концептуальну модель системи мотивації (див. рис. 4.)

Рис. 4. Концептуальна модель системи мотивації.

Вхідними даними у такому випадку буде значення мотиваційних потенціалів працівників (підрозділу, підприємства), а вихідними – заходи направлені на поліпшення в системі управління персоналом в цілому на підприємстві, або в окремих підрозділах, які приведуть не тільки до виконання,

поставлених перед колективом, завдань, а й до зниження показника плинності кадрів, ефективного використання робочого часу працюючими, підвищення рівня продуктивності праці, збільшення пропозицій, щодо удосконалення в організації роботи, подання раціоналізаторських пропозицій. Такі заходи повинні здійснюватись не одноразово, а систематично і з певною метою.

Висновки. Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з обрахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним і цінним, адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність.

На основі кваліметричної моделі системи мотивації здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності працівників досягати цілі організації, і взагалі, якісно виконувати свої обов`язки. Значення мотиваційного потенціалу може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення.

Список використаної літератури

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип. 1 (20) / Наук. ред. І. К. Бондар. – К., 2003. – с 69-73.
2. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки

інноваційного потенціалу підприємства // Проблеми науки. – 2003. – № 3–4.

3. Білоус Т. В. Системний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства // Матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції «Управління державою ІІІ тисячоліття». – Львів, 2002. – с 195-199.
4. Жданки Н.А. Мотивация персонала. Изменения и анализ. Учебно-практическое пособие. – М.: Финпресс, 2010. – с. 272.
5. Реформування системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств як складова інноваційного розвитку промисловості м. Києва // Матеріали Київської міської науково-практичної конференції. – К.: ЦНТЕІ, 2005. – с 88.
6. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – с. 399.
7. Словник іншомовних слів. – Київ, 1974. – с. 541
8. Словник іншомовних слів. За редакцією члена-кореспондента АН УРСР О.С.Мельничука. – К.: Головна редакція Української Радянської енциклопедії Академії наук Української РСР, 1974. – с. 775.
9. Яновський А. Психологічні аспекти управління персоналом // Кадровик України. – 2007. – № 5. – с. 120-123.

Матеріали подано в авторській редакції