
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 352.07

Ю. В. Николаєнко, к. е. н., доцент

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДПРИЄМСТВА
ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Анотація. Запропоновано механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Розроблено основні стратегічні напрями підготовки високо кваліфікаційних кадрів для підприємств на основі системи моніторингу мотиваційних процесів.

Ключові слова: мотиваційний потенціал, потреба, стратегічні напрями, персонал.

Ю. В. Николаенко, к. э. н., доцент

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Аннотация. Предложен механизм последовательного повышения мотивационного потенциала работников на основе выявления их мотивационных потребностей. Разработаны основные стратегические направления подготовки высоко квалификационных кадров для предприятий на основе системы мониторинга мотивационных процессов.

Ключевые слова: мотивационный потенциал, потребность, стратегические направления, персонал.

Yu. V. Nikolaienko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

**STRATEGIC DIRECTIONS OF ENTERPRISE TO IMPROVE
THE SYSTEM OF STAFF MOTIVATION**

Abstract. The mechanism of consistent increase of motivational potential of employees is suggested by identifying their motivational needs. The key strategic areas of training highly qualified personnel are developed, for enterprises based on monitoring system of motivational processes.

Keywords: motivational potential, the need, strategic direction, staff.

Постановка проблеми. Період переходу вітчизняної економіки до ринкових умов господарювання характеризується високим рівнем ризику. Система управління підприємств і система мотивації виявилися не готовими до таких різких змін. Необхідно зацікавити менеджерів у прийнятті та виконанні управлінських рішень з часткою ризику. Зацікавленість менеджерів повинна ґрунтуватися на використанні механізмів мотивації. Загальновідомо, що основою формування цього механізму мотивації є потреби та винагороди. Розглядаючи категорію потреб, слід зауважити, що її неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти, а виявити можна, лише вивчаючи поведінку працівників. Щодо винагород, то їх існує велика кількість, і завдання менеджменту підприємства – розробити таку систему мотивації, яка б пропонувала оптимальну форму винагороди в кожній конкретній ситуації, враховуючи при цьому зовнішнє середовище та фактор ризику.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти проблеми мотивації розглядаються такими науковцями, як: М. Альберт, Г. Беккер, М. Вебер, Р. Вудвортс, Е. Дюркгейм, Д. Левін, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Р. Мейо, М. Мескон, Г. Олпорт, Н. Смелзео, А. Сміт, Д. Рікардо, Л. Річард, Д. Синк, Ф. Тейлор, А. Файоль, Х. Хекхаузен, Ф. Херцберг, Д. Юнг, Л. Абалкін, О. Амоша, Л. Варавя, А. Гастев, А. Єгоршин, Б. Леонтьєв, Е. Уткін, Д. Ядранський [1, 2]. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання, пов'язані з вивченням особливостей мотивації працівників підприємства.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на широкий спектр досліджень, деякі аспекти стратегічного управління системою мотивації потребують подальшої розробки та органічного інтегрування в загальну стратегію розвитку підприємства. Політиці та стратегії управління мотивацією не приділяється достатньо уваги. Це негативно позначається на ефективності використання мотиваційного потенціалу працівників.

Мета статті. Обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення мотивування працівників на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Стратегічним напрямом вдосконалення системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві є здійснення мотиваційного моніторингу. Його запровадження є актуальним для підприємства, оскільки в даний час вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і вкрай поверхнево.

Створення і функціонування системи моніторингу мотивації на підприємстві передбачає проведення наступних заходів:

- виявлення значущості мотивів діяльності працівників;
- встановлення типології мотиваційної спрямованості працівників;
- дослідження чинників, що впливають на формування мотивів діяльності працівників;
- визначення ступеня задоволеності результатами праці і схильності працівників до різних методів стимулювання.

Моніторинг мотиваційних процесів полягає у проведенні регулярних опитувань, в зборі, вивченні і підготовці інформації для прийняття й аналізу рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях управління. Особливістю даної методики є те, що в основу чинників соціально-економічної мотивації покладений мотиваційний моніторинг персоналу підприємства, який поєднує переваги методу експертних оцінок і соціологічного опитування.

Для удосконалення системи мотивації персоналу, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь їх задоволення. Для цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль, що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в табл. 1.

Таблиця 1

Фактори мотивації працівників підприємства

№ фактора	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	
2	Комфортні фізичні умови праці	
3	Структурування роботи	
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	
6	Визнання заслуг	
7	Прагнення до досягнень	
8	Влада і впливовість	
9	Різноманітність і зміни	
10	Креативність	
11	Самовдосконалення	
12	Цікава та корисна робота	

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим від інших, через кількість балів.

Тест був сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його обсяг, необхідність зіставити 132 твердження і постійні повторення передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються дати найбільш виграшну для себе відповідь, з рештою відкривають свої справжні думки.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Результати опитування можна виразити діаграмою, що наведена на рис. 1. По осі X пронумеровані мотиваційні фактори, згідно з таблицею 1, а по осі Y – кількість балів. З рисунку 1. видно, що для опитаного працівника найважливішим є фактор 11 – самовдосконалення.

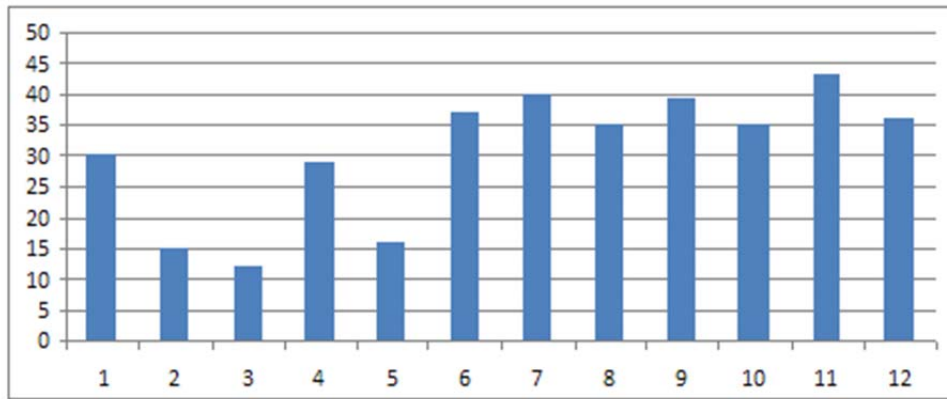


Рис. 1. Мотиваційний профіль працівника

Для наступного етапу потрібно виміряти в ході опитування ступінь задоволеності потреб працівників за кожним фактором. Для цього респонденту пропонується заповнити таблицю 1, у третій колонці якої працівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів по шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», а 1 – «цілком задоволений».

Таблиця 2

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Значимість фактора	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал беруть за 1, а інші визначають через відношення до нього. Таким чином, у таблицю 3.2 зводяться всі результати опитування. Перший рядок таблиці 3.2 – це номери факторів згідно з таблицею 1; другий рядок – результати першого опитування, зведені до десяткового дробу; третій рядок – результати другого опитування.



Рис. 2. Діаграма мотиваційного профілю працівника

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

З наведеної на рис. 3 діаграми видно, що для мотивування опитаного працівника передусім необхідно звернути увагу на фактори 9 (різноманітність і зміни), 10 (креативність) і 1 (висока заробітна плата та матеріальне заохочення), так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність. Не слід ігнорувати і фактор 11 (самовдосконалення), оскільки він знаходиться в третьому квадраті на межі з другим.

В цілому, складно визначити, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний 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 необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів. У бюлетені стимулів наведено стислу інформацію з певного кола питань, а саме застосування стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві.

Якщо через певний час знову провести опитування, то мотиваційний профіль цього ж таки працівника матиме інший вигляд. Адже у кожної людини після задоволення одних потреб виникають інші. Але задоволеність цих потреб може бути на рівні 0,1, а може бути на рівні – 0,8. І це принципова різниця.

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, можна використати 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 визначити мотиваційний потенціал працівника ($M_{\text{працівника}}$), необхідно додати всі значення ступеня задоволеності (С), які зафіксовані в таблиці 2 «Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності». Тобто мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається за формулою:

$$M_{\text{працівника}} = C1 + C2 + C3 \dots + C12 \quad (1)$$

Мотиваційний потенціал підприємства ($M_{\text{підприємства}}$) 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 ступеня задоволеності знаходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу – буде число з точністю до одного знаку після коми. Якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані за дванадцятьма факторами мотивації та припустити, що за всіма факторами задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати дванадцяти. Таким чином, шкала значень мотиваційного потенціалу матиме вигляд, що показаний на рис. 3.

Оскільки під впливом певних подій у працівників постійно змінюються потреби, це вимагає вимірювання мотиваційного потенціалу. І щоб не проводити щоразу таке складне перше опитування, можна тільки визначити мотиваційний потенціал працівника. Якщо його значення не змінилось, то в попередньому опитуванні немає потреби. А якщо воно знизилось, то відразу постає 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.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рис. 3. Шкала значень мотиваційного потенціалу

Проведення вищеописаного тестування та мотиваційного моніторингу із застосуванням мотиваційного потенціалу дасть можливість створити певну систему мотивації, яка показана в таблиці 3.

Таблиця 3

Система мотивації працівника

№ з/п	Заходи
1.1	Виявлення мотиваційних потреб працівника через його ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів. (Тест «Мотиваційний профіль»)
1.2	Вимірювання задоволеності потреб працівника за дванадцятьма факторами мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
1.3	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
1.4	Визначення потреб працівника, які мають першочергово задовольнятися. (Діаграма мотиваційного профілю працівника)
1.5	Впровадження певних заходів щодо мотивації опитаного працівника
1.6	Вимірювання задоволеності потреб працівника за дванадцятьма факторами мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
1.7	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
Через певний час	
2.1	Вимірювання задоволеності потреб працівника за дванадцятьма факторами мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
2.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
Якщо значення мотиваційного потенціалу зменшилось порівнянно 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.	

У таблиці 3 показано систему мотивації одного працівника. Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Та є ряд причин, які змушують керівництво підприємств до системи мотивації підходити узагальнено, тобто впроваджувати заходи з мотивації, спрямовані 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 тестуванням кожного співробітника, 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 дозволять виявити, 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. Як відомо, стандарт ISO 9001 вимагає, щоб вище керівництво аналізувало чинну в організації систему управління якістю та її процеси. Для того, щоб управляти якістю процесу, необхідно вміти вимірювати його результативність. Звичайно, так само, з певною періодичністю,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

потрібно аналізувати і систему мотивації. Аналізувати результативність будь-якої системи можна за визначеними критеріями. Для аналізу результативності системи мотивації можна використати мотиваційний потенціал.

Вхідними даними для аналізу у такому разі буде значення мотиваційних потенціалів підрозділів та підприємства, а вихідними – заходи, спрямовані на поліпшення в системі управління персоналом в цілому на підприємстві або в окремих підрозділах. Такі заходи повинні здійснюватись неодноразово, а систематично; і не просто з певною періодичністю, а й з певною метою. Тому запропонована система мотивації працівників базується на системно-цільовому підході згідно зі стандартом ISO9001:2000. Концептуальна модель такої системи представлена на рис. 3.



Рис. 3. Концептуальна модель системи мотивації

Висновки та пропозиції. Вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно формувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал. Тому першим кроком в обраному напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цього завдання пропонується використовувати, з одного боку, 12-тифакторну модель мотивації Ш. Річі – П. Мартина, з другого боку, кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12-ма факторами.

На основі кваліметричної моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, яке може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації та є основою для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Література

1. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции / А. Н. Леонтьев. – М. : Наука, 1971. – 396 с.
2. Ядранський Д. М. Мотивація праці управлінських працівників як важіль покращення стратегічного положення підприємства / Д. М. Ядранський // Сучасні проблеми економіки підприємства : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2003. – Т. 1. – С. 108–109.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. Балабанова Л. В. «Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки»: монографія/ Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : [Дон. НУЕТ], 2010.
4. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок – Запоріжжя : Запорізька держ. інженерна акад., 2008. – 234 с.
5. Меньшикова М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. А. Меньшикова // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2008. - № 3(7). – Режим доступа : <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf>
6. Хоменко І. М. (Грінко І. М.) Методи дослідження та вдосконалення мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Хоменко (І. М. Грінко) // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірн. наук. праць. – Маріуполь: ПДТУ, 2010. – Т. 2. – С. 192 – 196.

References

1. Leontyev, A. N. (1971). *Potrebnosti, motivy i emotsii [Needs, motives and emotions]*. Moscow: Science [in Russian].
2. Yadranskyi, D. M. (2003). Motyvatsiia pratsi upravlinskykh pratsivnykiv yak vazhil pokrashchennia stratehichnoho polozhennia pidpriemstva [The motivation of administrative staff work as a lever to improve the strategic position of enterprises]. *Proceedings from: Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiya: Suchasni problemy ekonomiky pidpriemstva-All-Ukrainian Scientific Conference: Current problems of business economics*. (Vol, 1, 108–109 pp.). Dnipropetrovsk: Science and education, [in Ukrainian].
3. Balabanova, L. V., & Stelmashenko, O. V. (2010). «*Stratehichne upravlinnia personalom v umovakh rynkovoї ekonomiky*»: monohrafiia [“*Strategic management of staff under condition of market economy*”: monograph]. Donetsk: [Don. NUET] [in Ukrainian].
4. Tkachenko, A. M., & Morshchenok, T. S. (2008). *Stratehichni napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom [Strategic directions of improvement of staff management]*. Zaporizhzhia: Zaporizhzhya State Engineering Academy [in Ukrainian].
5. Menshikova, M. A. (2008). K voprosu ob upravlenii personalom kak sisteme i integrirovannoy podsysteme organizatsii [On the issue of human resource management as a system and integrated subsystem of organization]. *Uchenye zapiski. Elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta - Scientific Notes: The scientific academic journal of Kursk State University*, 3(7). Retrieved from: <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf> [in Russian].
6. Khomenko, I. M., & Hrinko, I. M. (2010). Metody doslidzhennia ta vdoskonalennia motyvatsii pratsi v systemi upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy [The methods of investigation and improvement the motivation of work in the system of industrial enterprises management]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti : zbirn. nauk. prats. – Theoretical and practical aspects of the economy and intellectual property: collection of scientific papers, Vol. 2*. Mariupol: PDTU [in Ukrainian].

Надійшла 20.09.2015