

## ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Вергун А. М. к.е.н., доцент, Жук Т. В. магістр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** Статтю присвячено питанням дослідження сучасних методів мотивації та мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. Досліджено основні мотиваційні фактори та створено мотиваційний профіль працівника з використанням кваліметричних моделей. За результатами оцінки запропоновано шляхи підвищення мотивації та повторно оцінено вплив запропонованих заходів на кінцевий результат.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний потенціал, мотиваційний профіль персоналу.

## ОЦЕНКА МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Вергун А. Н. к.э.н., доцент, Жук Т. В. магистр*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам исследования современных методов мотивации и мотивационного потенциала персонала предприятия. Исследованы основные мотивационные факторы и создан мотивационный профиль сотрудника с использованием кваліметрических моделей. По результатам оценки предложены пути повышения мотивации и повторно оценено влияние предложенных мероприятий на конечный результат.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационный потенциал, мотивационный профиль персонала.

## EVALUATION OF MOTIVATIONAL POTENTIAL OF THE COMPANY

*Verhun A., Zhuk T.*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Annotation.** The article deals with the study of modern methods of motivation and motivational potential personnel. The basic motivational factors and motivational profile employee created using qualimetric models. The evaluation suggested ways to motivate and re-evaluated the impact of the proposed measures on the outcome.

**Key words:** motivation, motivational potential, motivational profile personnel.

**Вступ.** Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Мотивація персоналу здійснюється за допомогою різних методів управління, бо мотивація як і методи управління передбачає досягнення цілей організації [1, 5, 7, 8].

Зміст основних методів мотивації розкритий в публікаціях багатьох науковців, таких як Моргулець О.Б. [2], Грішнова О.А. [5], Семенов А.Г. [7], Ситнік О.Д. Ковальчук О.О. [8] та багатьох інших.

Виділяють три основні методи мотивації – соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні методи [3, 4, 8]. Але, недолік цих методів полягає в тому, що вони не передбачають цілеспрямованої зміни потреб працівника, зміни його мотиваційної направленості. Всі ці методи мотивації взаємопов'язані між собою.

Економічні методи мотивації використовуються обов'язково за допомогою розпоряджень, адміністративних рішень, тобто адміністративних, організаційних методів з врахуванням соціального статусу працівника, особливостей психологічного сприйняття ним процесу мотивації, за допомогою соціальних та психологічних методів.

Деякі автори наголошують на необхідності одночасного використання різних методів впливу на персонал, необхідності їх органічного доповнення, але ніхто з них не пропонує такого порядку набору, поєднання методів мотивації, яке б синергетично підвищувало сукупний ефект мотивації.

Спрямованість методів мотивації полягає в тому, що вони орієнтовані об'єкт мотивації – людину або групу людей. Їх зміст складають конкретні прийоми та способи впливу, а організаційна форма методів мотивації визначається формальним порядком здійснення впливу на об'єкт управління.

Для ефективного управління персоналом важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних, економічних, соціальних, психологічних та ідейно-виховних методів мотивації [4, 6].

У залежності від конкретної ситуації потреби людини змінюються, що може привести до непередбаченої реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівництва. З цієї причини аналіз процесу мотивації необхідно проводити використовуючи відповідні методи дослідження змісту і характеру мотиваційного процесу, методи, які дають змогу отримати достовірну інформацію про актуальні потреби працівників.

**Постановка завдання.** Сьогодні з впевненістю можна сказати, що на багатьох підприємствах України управління персоналом традиційно розглядається окремо від обов'язкової мотивованості працівників на досягнення якісних показників діяльності. Але ж працівник, безперечно, повинен бачити свою участь в реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу. Тобто кожен підрозділ і кожен працівник через проміжні параметри повинен бути орієнтований на досягнення кінцевої мети організації, робити внесок у досягнення загального результату. У цьому випадку результати праці кожного працівника буде завжди корисною щодо інтересів організації.

З огляду на зазначене, питання оцінки мотиваційного потенціалу підприємства мають важливе значення для підвищення ефективності роботи персоналу підприємства та кінцевих результатів її діяльності.

**Результати досліджень.** Мотиваційний потенціал персоналу відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності і у якій мірі працівник буде розвивати і використовувати в процесі трудової діяльності.

Розвиток мотиваційного потенціалу підприємства передбачає синергізм господарювання – ефект об'єднання творчих потенціалів професійних управлінців і безпосередніх учасників виробничого процесу. Цей ефект виявляється в підвищенні працездатності персоналу, якості і конкурентоспроможності продукції, ефективності і гнучкості виробництва. Для управління мотиваційним потенціалом підприємством потрібна чітка і злагоджена робота вищої ланки керівництва, керівників і фахівців служб маркетингу, реклами, зв'язків із громадськістю, управління кадрами, а також інших підрозділів підприємства. Розв'язання проблеми мотивації зацікавлених груп вбачається у створенні на підприємствах систем управління мотиваційними потенціалами у складі систем стратегічного управління підприємствами.

З метою досягнення ефективного функціонування, на ТОВ "ЄВРОЛІЗИНГ" розроблено ряд заходів:

1. Керівництво сформуло цілі організації "відповідно до функцій та рівнів організації", таким чином, щоб "цілі були вимірними".
2. Встановлено відповідальність та повноваження кожного працівника шляхом підписання посадових інструкцій.

3. З метою розуміння, чи зможуть працівники виконувати поставлені цілі, то проводиться атестація.

Мета атестації – надання працівникам додаткових можливостей професійної реалізації. За підсумками атестації, буде встановлено можливість працівники досягнути цілей організації.

Всі вище перераховані заходи є певним інструментом для мотивації працівників досліджуваного підприємства, але необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною метою – налагодити систему стимулювання, яка направлена на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників.

Мотиваційний потенціал – це мотивований персонал, орієнтований на досягнення цілей підприємства. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий – у вимірі ступеня задоволеності виявлених потреб.

Для здійснення першого етапу розглядається можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль [1, 6, 9]. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти.

Перелік дванадцяти факторів мотивації з поясненням їх сутності представлений в табл. 1.

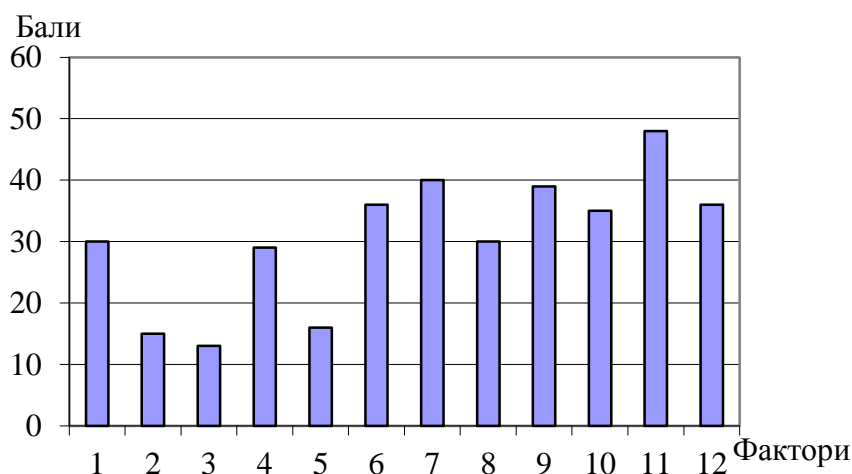
**Таблиця 1**

**Фактори мотивації працівників ТОВ «ЄВРОЛІЗИНГ»**

п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

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 за інший через кількість балів, а який менш значиміший для нього.

Результати опитування працівника ТОВ «ЄВРОЛІЗИНГ» відображені на діаграмі (рис. 1), де чітко видно, що персонал прагне до самовдосконалення та досягнень.



**Рис.1. Мотиваційний профіль працівника ТОВ «ЄВРОЛІЗИНГ»**

Для здійснення наступного етапу потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників підприємства по кожному мотиваційному фактору.

Для цього ступінь задоволеності фактору розміщується на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 - відповідає визначенню "цілком незадоволений", а 1 - "цілком задоволений".

Для подальшого аналізу, необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього (табл. 2)

**Таблиця 2**

**Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності на ТОВ «ЄВРОЛІЗИНГ»**

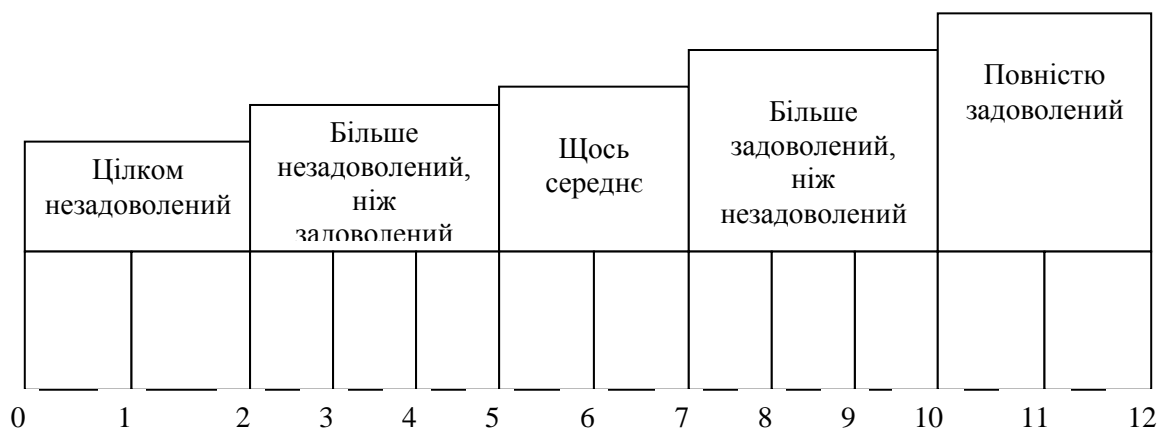
Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності (С)	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Для визначення мотиваційного потенціалу ( $M_{пр.}$ ) конкретного працівника необхідно додати всі значення ступеню задоволеності (С). Таким чином, мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$M_{пр.} = C1 + C2 + C3... + C12 \quad (1)$$

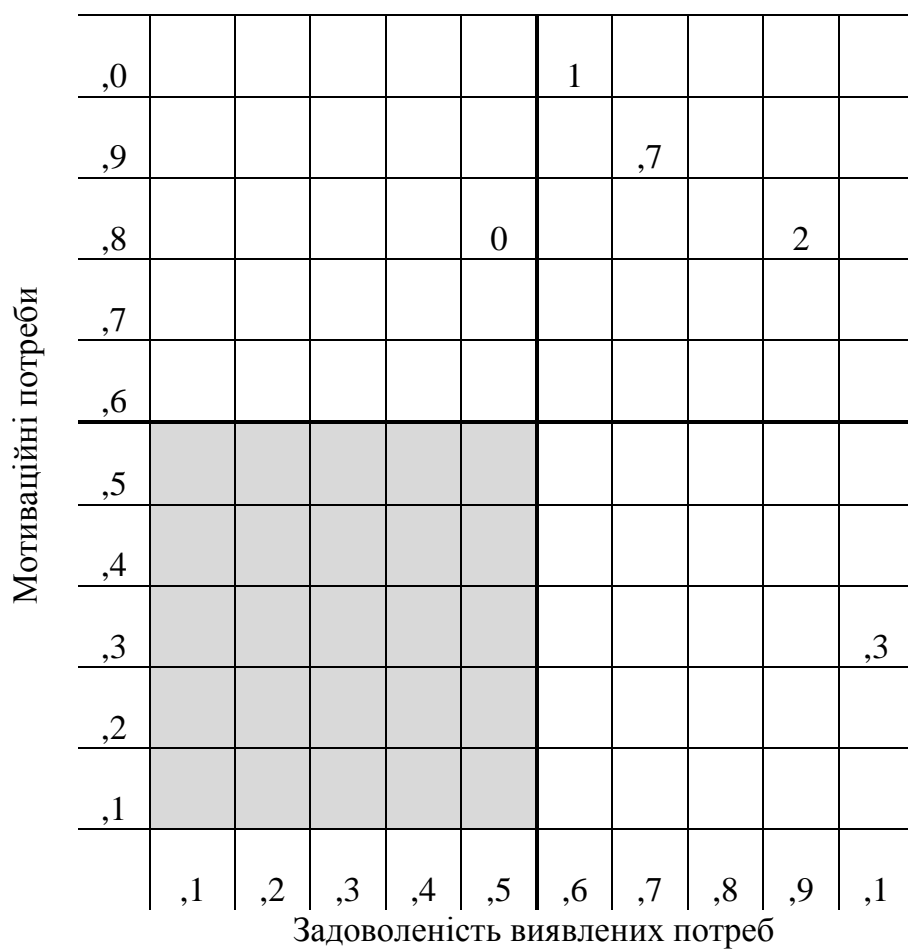
Підставивши у формулу значення таблиці 2, отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника, який становить 9,4. Згідно з шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені.

Шкала значень мотиваційного потенціалу має наступний вигляд (рис. 2).



**Рис. 2. Шкала значень мотиваційного потенціалу ТОВ «ЄВРОЛІЗИНГ»**

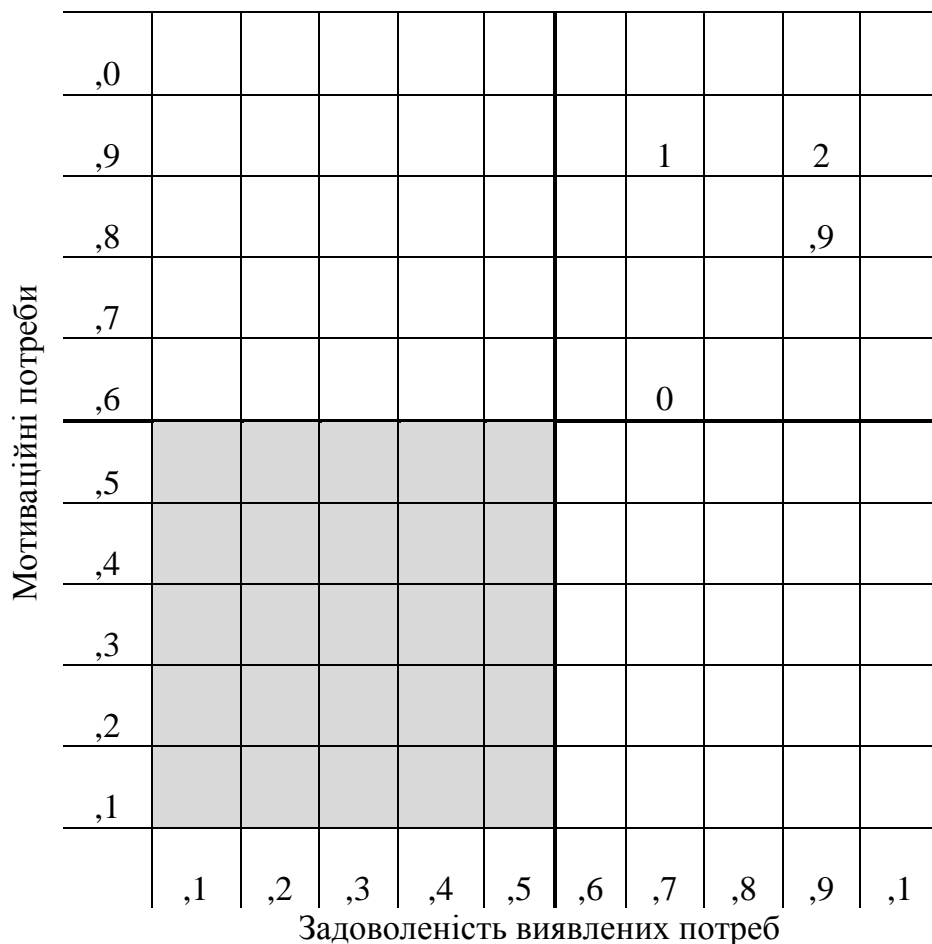
Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із таблиці 2 переносяться на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис. 3).



**Рис. 3. Діаграма мотиваційного профілю працівника ТОВ «ЄВРОЛІЗИНГ»**

По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних потреб, 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 1,1; нарешті, в четвертому значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1. За приведеною на рис.3 діаграмою видно, що для мотивування опитаного працівника, в першу чергу, необхідно звернути увагу на фактори 9,10 і 1, так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність. Через два місяці було проведено повторне опитування, і мотиваційний потенціал цього ж працівника вже мав значення 10, а діаграма мотиваційного профілю набула іншого вигляду (рис. 4).

Для цього було вжито певних заходів, а саме керівництво почало ставити перед працівником завдання, не регламентуючи шляхи їх виконання. Крім того, відбувся факт незначного підвищення заробітної плати.



**Рис. 4. Діаграма мотиваційного профілю працівника ТОВ «ЄВРОЛІЗИНГ» через два місяці**

Для аналізу даних причин проаналізуємо мотиваційного профілю того ж таки працівника через шість місяців (рис.5).



З метою забезпечення доцільності функціонування системи мотивації, необхідно розглядати вимоги стандарту якості з управління персоналом як обов'язкові передумови, які потрібно виконати до впровадження системи мотивації.

**Висновки.** Комплексний аналіз стану мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ «ЄВРОЛІЗИНГ» та її впливу на кінцевий результат дає можливість зробити висновок, що рівень мотивації знаходиться на належному рівні. Присутня відпрацьована система оплати праці та нарахування премій, а як засіб для покращення стану мотивації персоналу на підприємстві введена нова модель (бонусна) мотивації і стимулювання працівників. Замість виплати винагороди за річними підсумками (так званої "тринадцятої зарплати"), яка перестала виконувати функцію заохочення, і перетворилася на формальний засіб підвищення зарплати, удосконалено систему мотивації, оскільки при даній бонусній системі не досягаються повністю цілі підприємства.

Запропонована система мотивації, яка базується на виявленні першочергових мотиваційних потреб персоналу, розробці заходів з мотивації та оцінці результативності вжитих заходів, може сприяти покращенню всіх процесів системи якості і досягненню цілей у цій сфері. Спроможність системи мотивації пояснюється наявною можливістю пристосовувати її до інших управлінських систем підприємства, включаючи і систему управління якістю.

**Література:** 1.Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал - 2014. - №9. - С.81 - 84. 2.Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2012. - №20. - С.55 - 57. 3.Бакирова Г.Х. Тренінг управління персоналом. - С. Пб.: Речь, 2011. - 400с. 4.Варданян И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом - 2014. - №5. - С.21 - 24. 5.Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник - К.: "Знання", 2012. - 559 с. 6.Донцова Ю., Актуальные проблемы мотивации офисных работников // Служба кадров - 2006 - №11. - С.43 - 46. 7.Семенов А.Г. Мотивація трудової діяльності на підприємстві // Держава та регіони. - 2007. - № 1. - С.303 - 306. 8.Ситнік О.Д. Ковальчук О.О. Оцінка персоналу в системі мотивації // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - №11. - С.84 - 87. 9.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с 10.<http://www.management.com.ua/>

## **ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

*Птащенко О.В. к.е.н., доцент, Вишневецька Ю. магістр*

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

**Анотація.** У статті запропоновано вирішення проблеми оцінювання, регулювання та забезпечення соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств у поліцільовому середовищі діяльності. Розвинуто категорійний апарат, сформовано методи оцінювання ефективності. Подано наукові теоретичні й практичні результати, які сприятимуть удосконаленню управлінських систем підприємств.

**Ключові слова:** соціально-економічна ефективність, система менеджменту, підприємства.