

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

***Анотація.** Розкрито актуальну необхідність дослідження методичних засад кількісного оцінювання мотиваційного потенціалу підприємства. Уточнено процедуру матричного оцінювання мотиваційного потенціалу на основі його складових (задоволеність роботою і сили мотивації), визначення ціннісної орієнтації працівника.*

Ключові слова: мотиваційний потенціал працівника, потреби, сила мотивації, задоволеність роботою, ціннісна орієнтація.

METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR ASSESSING THE MOTIVATION POTENTIAL OF THE STAFF OF THE ENTERPRISE

***Abstract.** The actual necessity of researching the methodological principles of quantitative assessment of the motivational potential of the enterprise has been revealed. The procedure of the matrix assessment of the motivational potential based on its components (job satisfaction and the strength of motivation), determination of the employee's value orientation has been clarified.*

Key words: employee's motivational potential, needs, power of motivation, job satisfaction, value orientation.

Визначення сутності та значення мотиваційного потенціалу в системі мотивації персоналу висуває вимоги щодо кількісного його оцінювання. Червінська Л.П. [1] обґрунтовує такі вимоги до процедури оцінювання мотиваційного персоналу :

- «можливість підвищення та обґрунтованості управлінських рішень щодо здійснення мотиваційної політики підприємства;
- забезпечення в повній мірі універсальності мотиваційного потенціалу персоналу для того, щоб бути використаним на різних підприємствах України;
- можливість визначення напрямів підвищення мотиваційного потенціалу;
- чітка структурованість мотиваційного потенціалу персоналу і, таким чином, забезпечення повної та коректної характеристики впливу мотиваційних факторів на визначення мотиваційного потенціалу» [1].

На нашу думку, кількісне оцінювання мотиваційного потенціалу, дозволить вирішити такі завдання:

- уточнення цілей мотивування працівників організації;
- забезпечення цілісного та комплексного аналізування факторів мотивації персоналу;
- постійний моніторинг та діагностування персоналу організації як об'єкта мотиваційного потенціалу;
- за рахунок удосконалення мотиваційного потенціалу підприємства забезпечення довгострокового його розвитку .

Проведений нами аналіз літературних джерел вказує на значну кількість праць, спрямованих на дослідження сутності поняття мотивації персоналу, у т.ч. мотиваційного потенціалу, проте не достатню їх кількість в напрямку механізмів його формування, методів оцінювання та впливу на нього.

Горбань В.Б. [2] дослідивши сутність мотиваційного потенціалу окреслює значення інформації, яка може бути використана під час аналізування його стану, узагальнює механізм формування мотиваційного потенціалу працівника, проте не приділяє достатньо уваги власне процесу такого оцінювання, методам та показникам.

Значно більше уваги процедурі оцінювання мотиваційного потенціалу приділяє Вергун А.М. [3]. Автор підкреслює, що мотиваційному потенціалу властиві якісні та кількісні характеристики. Кількісна - охоплює показники витрат часу, який необхідний для переорієнтації активності працівників на актуальний для організації напрямок. Якісне оцінювання мотиваційного потенціалу автор пропонує проводити із використанням експертної оцінки бальним способом. З цією метою Вергун А.М. виділяє чотири рівні мотиваційного потенціалу, які демонструють здатність і готовність працівників організації до взаємного узгодження інтересів та цілей. Проте, на жаль, відсутнє обґрунтування, яким саме чином визначено ці рівні, не наведено шкалу їх оцінювання, їх меж, а також методів впливу на працівників залежно від отриманих результатів оцінювання рівня мотиваційного потенціалу.

В рамках дослідження методичного забезпечення оцінювання мотиваційного потенціалу заслуговує уваги робота Перерви Е.В. [4], в якій автор визначає мотиваційний потенціал працівників через аналіз їх мотиваційної сфери за такими напрямками: множинність мотивів (вказує на обмеженість чи широту складу мотивів, що формують мотиваційну сферу працівників), ієрархічний порядок мотивів (вказує на порядок значимості (цінності), сила мотивів (вказує відносну значимість кожного мотиву), а також стійкість мотивів (вказує динаміку мотивів в ієрархії залежно від ситуації). Водночас, автором проаналізовано виключно мотиваційна структура персоналу за його відношенням до праці та типом поведінки, але відсутня процедура його кількісного оцінювання.

У праці Стахової О.В., [5] запропоновано проводити оцінювання мотиваційного потенціалу працівників за їх мотиваційним профілем на основі рівнів задоволеності мотиваційних потреб. Для цього запропоновано використовувати 12 бальну шкалу, яка починається із стану «повністю не задоволені» (0 балів) та закінчується відповідно – «повністю задоволені» (12 балів). У даній методиці кількість балів залежить від кількості мотиваційних потреб, які оцінюються. Проте вказана методика не включає опису подальших дій керівництва щодо зростання мотиваційного потенціалу.

Червінська Л.П. [1] пропонує в якості показників, які оцінюють рівень використання мотиваційного потенціалу підприємства використовувати наступні (табл 1)

Таблиця 1 - Показники використання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства у розрізі його складових [складено на основі 6-8]

Оцінювання складових мотиваційного потенціалу підприємства	Показники
Оцінювання моральних стимулів персоналу	– Коефіцієнт визнання професійних заслуг працівників підприємства – Коефіцієнт публічного визнання персоналу підприємства
Оцінювання психологічного та соціального клімату в колективі	– Коефіцієнт профілактики захворювань працівників підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт стабільності кадрів підприємства – Коефіцієнт забезпечення працівників житлом у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт дисципліни праці
Оцінювання матеріальних стимулів персоналу	– Коефіцієнт, що відображає питому вагу заохочувальних та компенсаційних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства – Коефіцієнт своєчасності виплати заробітної плати працівникам підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на оплату праці персоналу у структурі доходів підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу преміальних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства
Оцінювання умов праці персоналу	– Коефіцієнт користування привілеями гнучкого місця та графіку роботи – Коефіцієнт відповідності умов праці персоналу санітарно-гігієнічним нормам
Оцінювання стимулів професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу	– Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на професійну підготовку працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт планування ділової кар'єри працівників підприємства

Вищевикладене вказує на відсутність цілісного підходу до оцінювання рівня мотиваційного потенціалу працівників та актуалізує необхідність обґрунтування методичного підходу оцінювання на основі складових мотиваційного потенціалу, зокрема задоволеності роботою та силі мотивації.

На нашу думку, оцінювання мотиваційного потенціалу працівників підприємства варто

проводити у такій послідовності:

- 1) обґрунтування вибору показників для оцінювання мотиваційного потенціалу та процедури їх кількісної оціни;
- 2) визначення значимості обраних показників та їх кількісне оцінювання;
- 3) формування матриці мотиваційного потенціалу працівників з метою їх групування за відмінностями методів мотиваційного впливу;
- 4) визначення напряму впливу на мотиваційний потенціал працівників залежно від рівня його складових та ціннісної орієнтації працівників.

Для реалізації першого етапу варто обрати показники оцінювання мотиваційного потенціалу. Проведений аналіз робіт присвячених сутності даної категорії дозволяє висунути в якості таких показників задоволеність роботою, силу мотивації та ціннісні орієнтації. У табл 2. наведено характеристику кожного показника.

Таблиця 2 – Характеристика показників оцінювання мотиваційного потенціалу [складено на основі 9].

Показник	Зміст та місце показника	Значення показника
Задоволеність роботою	Задоволеність роботою може стабілізувати структуру мотиваційного ядра або викликати її зміни. Також впливає на кількісні та якісні результати роботи, своєчасність та точність виконання завдань, відповідальність. Оцінюється в балах	Кількісне значення показника вказує на ступінь реалізації вимог, які працівник свідомо або несвідомо висуває до своєї роботи, а також на розбіжності інтересів працівника та працедавця
Сила мотивації	Сила мотивації перебуває в діапазоні від слабкої до сильної. Оцінюється в балах	Вказує на схильність працівника до зміни витрат праці залежно від певного виду мотивації
Ціннісна орієнтація	Прагматична (відношення до ідеальної роботи, як до роботи спрямованої першочергово на оплату праці та статус працівника), ціннісна (відношення до ідеальної роботи, як до роботи спрямованої першочергово на зміст та суспільне значення) нейтральна	Вказує основні типи ціннісної орієнтації певних груп працівників, що дозволяє підвищити ефективність стимулювання конкретної групи персоналу у відповідності до її потреб

Для виконання другого етапу оцінювання мотиваційного потенціалу необхідно визначити значимість кожного показника і дати йому кількісну оцінку. Узагальнена оцінка задоволеністю роботою кожного працівника визначатиметься як сума зважених оцінок за всіма обраними показниками.

Задоволеність роботою ми пропонуємо оцінювати такими показниками:

- Складність роботи (X_1);
- Системність роботи (X_2);
- Важливість роботи (X_3);
- Автономність роботи (X_4);
- Комплексність роботи (X_5).

Кількісне оцінювання вказаних показників доцільно провести за такою шкалою:

1 бал – робітник повністю задоволений цією характеристикою на підприємстві;

0,5 бали - робітник частково задоволений;

0 балів – робітник не задоволений цією характеристикою.

Для розрахунку вагових коефіцієнтів значимості, на наш погляд, доречно скористатись попарним порівнянням за таких умов:

$a_{ij} = 1/5$ – оцінка показника, який має найменшу значимість;

$a_{ij} = 1,0$ – оцінка показника, який має рівну значимість при порівнянні;

$a_{ij} = 5$ – оцінка показника, який отримав максимальну значимість.

Оцінювання показників сили мотивації та ціннісної орієнтації рекомендуємо проводити анкетуванням, за питаннями якого слід опитати кожного респондента щодо оцінювання ним ступеня відповідності його очікуванням від роботи. Використовуючи шкалу оцінювання ідентичну попередньому показнику, слід згрупувати працівників, розрахувати для кожної групи середню кількість балів. Ціннісну орієнтацію визначають за мови. Що сума балів першої групи перевищує суму балів другої групи. Прагматичну ціннісну орієнтацію – якщо сума балів другої групи відповідно перевищує

суму балів першої. У випадку рівної кількості балів обидвох груп – орієнтація оцінюється як нейтральна.

Силу мотивації можна визначити за рівнем середнього бала:

- 0-0,33 – слабка мотивація;
- 0,34-0,67 – середня мотивація;
- 0,68-1,0 – сильна мотивація.

На третьому етапі оцінювання мотиваційного потенціалу доцільно скористатись матричним методом, запропонованим Федотовою І.В. [35], яка формується вісьма сили мотивації та задоволеністю роботою. Графічний вигляд даної матриці наведено на рис. 1.1

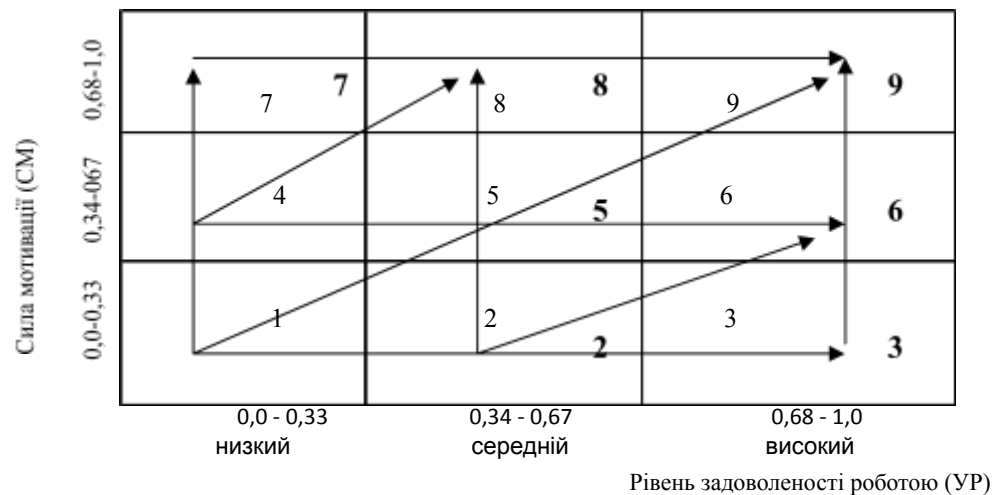


Рисунок 1 – Матриця оцінювання мотиваційного потенціалу працівників

Залежно від сектора матриці, до якого потрапить конкретний працівник (Табл. 3) залежить комплекс дій, які варто використовувати керівникам для посилення мотиваційного потенціалу у майбутньому. Такі дії керівництва можуть набувати форм індивідуальних та групових програм.

Таблиця 3 - Характеристика сегментів матриці оцінювання мотиваційного потенціалу

Номер сегмента	Характеристика сегмента
9	Працівник (персонал) повністю вмотивований та задоволений роботою. Працівники використовують усі ресурси та резерви для досягнення максимальних результатів в роботі, готові за власною ініціативою до самоосвіти та саморозвитку.
8	Робітник (персонал) вмотивований, цінує робоче місце, проте є певна незадоволеність умовами праці або характером виконуваних завдань, а тому намагається змінити свої становище. Працівники дотримуються прийнятих правил та норм, раціонально ставляться до ресурсів організації.
7	Робітник (персонал) високо вмотивований, проте рівень задоволеності умовами та характером праці є досить низьким. Це проявляється в безініціативності, апатичності, порушенні трудової дисципліни, низьких результатах праці.
6	Робітник (персонал) повністю задоволений роботою, проте сила мотивації на середньому рівні. Працівники поділяють інтереси організації, проте з певних причин не достатньо залучені та не ідентифікують себе з нею
5	Робітник (персонал) має певну незадоволеність з обох характеристик, тому виконує виключно професійні зобов'язання, проте прагне покращити своє становище. Працівники характеризуються нейтральним відношенням, як до успіхів підприємства, так і до його невдач. Завданням керівництва є підтримка інтересу до підприємства та постійне його стимулювання.
4	Тип мотиваційного потенціалу, за якого низький рівень задоволеності роботою поєднано з середньою силою мотивації. Керівництву необхідно з'ясувати причини незадоволеності, запроваджувати програми посилення залучення працівників до інтересів підприємства, формувати організаційні мотиви.

Продовження табл. 3

Номер сегмента	Характеристика сегмента
3	Тип мотиваційного потенціалу, за якого низькій рівень сили мотивації поєднано з високим рівнем задоволеністю роботою. Такі працівники слабо вмотивовані, не зацікавлені в покращенні результатів праці, критично ставляться до будь-яких організаційних змін, готові залишити компанію, як тільки з'явиться краща пропозиція.
2	Тип мотиваційного потенціалу, за якого низькій рівень сили мотивації поєднано із середньою задоволеністю роботою. Такі працівники можуть ігнорувати виконання завдань, затягувати їх. Для збереження персоналу керівництву слід шукати індивідуального підходу до кожного працівника.
1	Працівник навіть не намагається покращити результати праці, не цінує свого місця, негативно ставиться до організації. Рекомендовано відмовитись від такого працівника.

Останнім етапом варто розробити рекомендації щодо посилення мотиваційного потенціалу працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Червінська Л. П. Економіка праці : навч. посіб. : для студентів ВНЗ. К.: Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана., 2010. С. 180–192
2. Горбань В. Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств- суб'єктів господарської діяльності Львівської області. *Наука й економіка*. 2012. № 2 (26). С. 151 – 159.
3. Вергун А. М., Жук Т.В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.- практ. конф.* (30 березня 2017 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2017. С. 200–207
4. Перерва П. Г., Гуцан О.М. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. – 2014. Вип. 11. С. 233–244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26
5. Стахів О. В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика»; Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. К., 2010. 17 с.
6. Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. К. : Техніка, 2000. 152 с.
7. Кузьмін О.С. , Горбань В.Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 8(122). С. 202-212
8. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин. *Менеджер : Вісник Донецького держ. ун-ту управління*. Донецьк. 2018. № 4(46). С. 171-179.
9. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник ХНУ*. 2018. №2. С.180-183. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/18958.pdf>

Сметанюк Олена Анатоліївна Сметанюк - доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет

Бондарчук Аліна Віталіївна – студентка групи МЗД-21м факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: alya.bondarchuk.2017@gmail.com

Smetaniuk Olena - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Bondarchuk A. – Faculty of Management and Informational Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: alya.bondarchuk.2017@gmail.com