УДК 331.101

Стрижеус Л. В., к.е.н., доцент
Плахутіна Т.І.
Луцький національний технічний університет

СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНКИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

У даній статті вказано на необхідність кількісної оцінки функції менеджменту – мотивація. Розглянуто та проаналізовано основні аспекти мотивації праці персоналу. Визначено характерні особливості, мотивації працівників підприємства, обґрунтовано доцільність застосування кількісної оцінки функції мотивація для ефективної діяльності сучасного підприємства.

Ключові слова: менеджмент, функції менеджменту, мотивація, підприємство, кількісна оцінка мотивації.

Stryzheus L., Plahutina T.

NEED TO ASSESS THE NATURE AND MOTIVATION OF THE STAFF

The article stated the need to quantify the functions of management - motivation. Considered and analyzed the main aspects of the motivation of the staff. Characteristic features of motivation of company employees proved the feasibility of quantifying motivatsiya functions for the efficient operation of modern enterprises.

Key words: management, functions of management, motivation, business, quantitative assessment of motivation.

Стрижеус Л.В., Плахутина Т. И.

СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

В данной статье указано на необходимость количественной оценки функции менеджмента – мотивации. Рассмотрены и проанализированы основные аспекты мотивации труда персонала. Определенно характерные особенности, мотивации работников предприятия, обоснованно целесообразность применения количественной оценки функции мотивация для эффективной деятельности современного предприятия.

Ключевые слова: менеджмент, функции менеджмента, мотивация, предприятие, количественная оценка мотивации.

© Стрижеус Л.В., Плахутіна Т.І.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сьогодні менеджменту приділяють багато уваги в усіх країнах світу, адже однозначно можна сказати, що жодне підприємство не зможе ефективно функціонувати не реалізуючи основних положень менеджменту.

У країнах з розвиненою ринковою економікою мотивація стала нормою, оскільки є елементарною складовою підприємництва. Із зміною економічної ситуації та науково технічним прогресом в Україні все більше вітчизняних підприємств і організацій переходить від стимулювання праці до її мотиваційного управління. У зв'язку з цим вагомого значення набуває розробка методів кількісної оцінки функції менеджменту мотивація .

Сучасний менеджмент трактує мотивацію роботи персоналу підприємства як сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і стимулюють цю діяльність на досягнення певних цілей. Сукупність мотивів і стимулів в управлінській діяльності мають створювати цілеспрямоване мотивуюче середовище, яке повинно бути адекватним організаційній культурі підприємства, системі преференцій, що склалась у трудовому колективі, системі індивідуальних переваг, яка сформувалась у працівників.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Аспекти мотивації праці розкривали у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні економісти, зокрема: В.М. Абрамов, А.С. Афонін, Д.П. Богиня, Б.М. Данилишин, В.М. Данюк, О. А. Гришова, А. М. Гриненко, Г. Т. Завіновська,Т. А. Заяць, А.В. Калина, А. М. Колот, В.І. Куценко, К. Адельфер, Ф. Герцберг, А.Г. Здравомислов, Д. МакГрегор, А. МакКлелланд, МакКінсі, А. Маслоу, Ю.П. Морозов, У.Оучи, С.Пакулін, О.Є. Рябцев, М.І. Грінько, П.І. Пономаренко, В. В. Бойко, Я. Сухін, П.О. Пономаренко та ін. [2].

У працях даних науковців визначено чимало підходів до того, як керівник повинен організовувати мотивацію праці, щоб спонукати членів трудового колективу до ефективної діяльності

для досягнення як особистих пріоритетних цілей, так і мети підприємства.

Вважається, що питання кількісної оцінки мотивації праці є одним із найскладніших в теорії мотивації і вимагає проведення спеціальних наукових досліджень. Найбільша кількість публікацій щодо кількісної оцінки чинників мотивації праці припадає на оцінку чинників, що стимулюють підвищення у працівників заробітної плати.

Цілі статті. Метою даної статті є дослідження аспектів кількісного вимірювання функції мотивації з метою практичного використання українськими підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним науковим обґрунтуванням наукових результатів. Одним із найважливіших завдань менеджменту є створення механізму приведення в дію всіх ланок організаційної структури фірми, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями. Таким механізмом є обгрунтована система мотивування, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації [1].

Економічний словник трактує мотивацію (функція) (англ. motivation) – процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації [3].

Значне місце у мотивуванні персоналу підприємств до підвищення результативності його функціонування займає оцінка ефективності діяльності працівників. На нашу думку, така оцінка дає змогу ознайомити працівників з можливістю професійного росту, просування по службі та в цілому впливає на мотивацію подальшої діяльності робітників. Оцінка діяльності персоналу підприємств відіграє важливу роль у формуванні мотивації праці працівників, підвищення їх самооцінки, активності та продуктивності праці. Результати оцінки здатні спонукати керівництво передбачати і здійснювати заходи з підвищення трудової мотивації працівників.

Мотивація працівників на досягнення кінцевих результатів здійснюється за допомогою цілеспрямованого впливу на ті чи інші сторони життєдіяльності колективу, підприємства. Комплексна система мотивації приводить до зміни змісту і структури соціально-психологічного клімату в бажаному напрямку, а також стимулює підвищення продуктивності праці. Вона повинна відбивати об'єктивну тенденцію соціально-економічного розвитку колективу (підвищення рівня конкурентноздатності, стабільності, надійності).

Кількісно оцінюючи функцію мотивація, підприємства мають змогу краще проаналізувати соціально-економічні та психологічні особливості кожного працівника. В свою чергу, це дає змогу найбільш продуктивно використовувати здатність до праці кожного працівника, що впливає на ефективність діяльності організації в цілому.

Оцінка мотивації трудової діяльності персоналу дозволяє більш глибоко зрозуміти сутність мотивації праці, визначити минулі та майбутні тенденції зміни її рівня та змісту, а також вона необхідна і для практичних цілей: вироблення науково-обґрунтованих критеріїв суспільної оцінки мотивації праці тієї чи іншої соціальної групи, колективу, усіх працівників; визначення засобів впливу на рівень мотивації; використання в практиці економічного та соціального планування і прогнозування. Вона має на меті порівняння певних характеристик серед яких, на нашу думку, можна виокремити: ділові якості, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, результати праці, з відповідними параметрами та вимогами. Варто зазначити, що без оцінки названих параметрів діяльності працівників не можна забезпечити ефективне функціонування підприємства [5].

У вітчизняній практиці стимулювання здійснювалося на основі таких коефіцієнтів, як коефіцієнт трудової участі (КТУ), коефіцієнт творчого внеску (КТВ), коефіцієнт якості праці (КЯП).

КТУ – це відносний показник реального внеску кожного члена бригади в результат колективної праці. Базове значення КТУ як правило рівне одиниці, та встановлюється відповідно до виконання робітниками трудової та виробничої дисципліни, відповідної якості та часу. Базове значення залежить від трудового внеску всіх членів бригади що спричиняє його підвищення або

зниження. До критеріїв від яких залежить підвищення КТУ можна віднести: висока продуктивність праці, висока якість роботи, ініціатива в освоєнні і використанні передових способів і прийомів праці та ін.

Зниження залежить від негативних факторів, які впливають на якість роботи це: невиконання завдань, прогули, порушення правил експлуатації обладнання та ін.

З урахуванням КТУ може розподілятися або вся заробітна плата, або тільки додаткові виплати (премії, та різного роду виплати понад тарифну ставку) між працівниками колективу.

КТУ, КТВ, КЯП – характеризуються різними способами розподілу заробітної плати що не показує кількісного виміру мотивації.

Головними недоліками такої оцінки є суб'єктивний характер визначення зазначених коефіцієнтів і обов'язковість кількісного, виразу чинників, які враховуються на момент визначення цих коефіцієнтів [2].

Вважається, що використання зазначених підходів зводиться до більш диференційованого розподілу заробітної плати і не може належним чином впливати на підвищення її стимулюючої функції. Хоча виключення впливу заробітної плати є недоречним, адже більшість працівників готові працювати більше і ініціативніше заради навіть незначного підвищення рівня оплати праці.

Рябцев О.Є. зауважує, що усі існуючі теорії мотивації пропонують лише описання процесу мотивації, а не кількісний вимір її рівня [4]. Винятком може бути лише теорія В. Врума, що описує мотивацію персоналу за такою формулою:

$$M = R * B * W, \quad (1)$$

де M – мотивація;

R – очікування працівником того, що зусилля, витрачені ним, дадуть бажані результати;

B – очікування того, що результати призведуть до очікуваної винагороди;

W – валентність або очікувана цінність винагороди.

Рябцев пропонує для спрощення сприйняття та можливості оцінки факторів обидва очікування (R та B) варто об'єднати у єдиний показник – S: суб'єктивне очікування успіху, а абстрактне

поняття „мотивація" замінити показником мотивації, який показує, як, якою мірою робітники бажають виконувати свої обов'язки, шукати задоволення в роботі на підприємстві та розглядати його цілі як власні [4].

Аналіз даного підходу показує, що показник мотивації є функцією двох змінних: валентності факторів мотивації та суб'єктивного очікування успіху. Враховуючи складність систем валентності та суб'єктивного очікування успіху виробничого персоналу, що поєднують у собі різнофункціональні та різноякісні фактори, то вони не можуть вимірюватися звичайними скалярними величинами, які характеризуються виключно числовим виміром.

Кожна з виділених груп факторів формує відповідну спрямованість у поведінці персоналу. Тому кожна з груп факторів є вектором з точки зору її впливу на загальну валентність та суб'єктивне очікування успіху виробничого персоналу. Відповідно до понятійного апарата векторної алгебри, виділені групи, окрім числової міри, характеризуються відповідною спрямованістю [4].

Рябцев О.Є. валентність виділених факторів мотивації виробничого персоналу (Ввп) пропонує розглядати у вигляді такого вектора (2):

$$\overrightarrow{Wвп} = (Wм; Wс; Wп), \qquad (2)$$

де Wм – валентність матеріальних факторів мотивації;
Wс – валентність соціальних факторів мотивації;
Wп – валентність професійних факторів мотивації.
А суб'єктивне очікування успіху – у вигляді вектора (3):

$$S = (Sм; Sс; Sп), \qquad (3)$$

де Sм – суб'єктивне очікування успіху від матеріальних факторів мотивації;

Sс – суб'єктивне очікування успіху від соціальних факторів мотивації;

Sп – суб'єктивне очікування успіху від професійних факторів мотивації.

Також вчений пропонує розглядати комплекс валентності мотиваційних орієнтирів для виробничого персоналу організації у

вигляді тривимірної прямокутної декартової системи, де як координата за віссю Х береться величина впливу валентності групи матеріальних факторів, за віссю У – соціальних факторів, за віссю Z – професійних факторів.

Відповідно до категорій векторної алгебри значенню валентності мотивації праці виробничого персоналу (W) відповідає результуючий вектор, проведений із початку вибраної системи координат, який являє собою суму векторів, що входять до його складу. Ми виходимо з того, що Wм, Wc та Wп – вектори, що мають відповідно такі координати: Wм (Wмх; 0; 0); Wc(0;Wcy;0); Вп (0; 0; Wnz). Це припущення дає змогу вважати довжину вектора такою, що дорівнює відповідній його координаті, розрахованій за відповідною формулою. У векторній формі результуючий вектор W має такий вигляд (4):

$$\overrightarrow{W} = \overrightarrow{Wм} + \overrightarrow{Wc} + \overrightarrow{Wn}. \quad (4)$$

Для визначення числової міри довжини вектора В використовується формула (5):

$$\left|\overrightarrow{W}\right| = \sqrt{W_м^2 + W_c^2 + W_n^2} \quad (5)$$

Оскільки об'єктивнішою та репрезентативнішою є оцінка, що ґрунтується не на абсолютному прояві того чи іншого чинника, а враховує його значення для вибраної системи, то вхідні дані мають бути скореговані відповідно до вагових коефіцієнтів, які мають нерівний крок і розраховані відповідно до балів, які виставляються експертами значущості кожного з факторів.

Встановлено, що мотивація виробничого персоналу залежить від рівня суб'єктивного очікування успіху та валентності факторів мотивації. Розроблена математична модель оцінки рівнів валентності та суб'єктивного очікування успіху з використанням апарата векторної алгебри, що дає змогу точніше оцінити кожний компонент, що формується різноспрямованими та різнофункціональними факторами, що вимагає врахування не лише чисельного, але й спрямованого їх впливу на систему [4].

Переваги запропонованого підходу:

- кількісна оцінка рівня мотивації на підприємстві з метою його подальшого корегування та покращення;

- швидкість та зручність, для оцінки вмотивованості персоналу необхідне лише проведення анкетування працівників та керівництва;
- наочність отриманих результатів завдяки використанню мотиваційної карти;
- можливість використання отриманих результатів в управлінні підприємством.

Недоліки даної системи:

- складність при розробленні відповідних анкет;
- складність при обчисленні кількісної рівня мотивації праці;
- неточність отриманих результатів, через необхідність їх постійного корегування;
- вартість проведення кількісної оцінки фукції – мотивація є досить дорогим, адже необхідне залучення експертів.

Значний прогрес у кількісній оцінці мотивації праці зроблений такими вченими Пономаренко П.І., Бойко В.В., Ян Сухун, які для кількісної оцінки ступенів мотивації McKinsey розробили матрицю мотивації праці працівників підприємства, названу „Матрицею НГУ" (далі просто матриця НГУ), у якій використовується комбінація з двох показників – ступені мотивації McKinsey (з I по IV) по вертикалі і їх пріоритетність (з 1-го по 4-те) по горизонталі.

Пріоритетність ступенів McKinsey встановлюється наступним чином. За допомогою анкетування працівникам підприємства пропонується визначити пріоритети серед чотирьох ступенів McKinsey (з 1-го по 4-те місця). При цьому найбільш значущий для працівника „ступінь мотивації" займатиме перше місце серед зазначених пріоритетів, а найменш значущий – четверте. Опрацьовані результати письмового анкетування заносяться до матриці. Оскільки кожний ступінь (чинник) мотивації в анкеті займе певне місце з першого по четверте (нульове значення або прочерк не допускаються), то сумарна цифра в колонках по вертикалі і горизонталі буде скрізь однаковою і дорівнюватиме кількості опрацьованих анкет.

До переваг матриці НГУ слід віднести те, що вона дозволяє здійснювати кількісний аналіз пріоритетів мотивації праці при збільшенні кількості ступенів мотивації. При цьому кількість пріоритетних місць повинна дорівнювати кількості ступенів.

До недоліків матриці НГУ слід віднести складність і досить великі затрати часу на проведення досліджень, необхідно залучати спеціалістів,що досить витратно, або відлучати працівників від їх основної роботи, що може відобразитись на ефективності діяльноті підприємства.

Пономаренко П.О. пропонує визначення рейтингу чинників мотивації праці за допомогою модифікованої матриці розробленої в Національному гірничому університеті на базі „мотиваційної драбинки" McKinsey. Провівши дослідження на шахті «Антрацит» які показали що матриця НГУ дозволяє кількісно визначати пріоритети мотивації праці, питому вагу і структуру ступенів мотивації за питомою вагою пріоритетних місць. Модифікована матриця НГУ дозволяє визначати рейтинг чинників мотивації праці і здійснювати їх ранжування на основі урахування людського фактора [2].

Недоліками даної системи оцінювання мотивації праці є складність при розробці анкет, досить великі затрати часу на розрахунки, громіздкість розрахунків.

Грінько М.І. розглядає оцінку ефективності методів мотивації праці персоналу за допомогою дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань.

Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства.

Дослідження ефективності кількісної оцінки мотивації праці ґрунтується на розроблені системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об'єкт управління. В зв'язку з цим, доцільно групувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні трудові показники, показники руху персоналу, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності.

Практичне застосування запропонованої системи показників має корегуватися відповідно до специфіки трудової діяльності конкретного підприємства.

Наведені показники ефективності мотивації праці персоналу впливають на всі економічні показники діяльності підприємства, наприклад економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо. Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу впливаю на такі економічні показники підприємства, як: кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондовіддачу, матеріаловіддачу, продуктивність праці. Одним з основних показників результативності при оцінці мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками.

Достовірна оцінка впливу методів мотивації праці на діяльність колективів здійснюється завдяки застосування комплексу методів мотивації праці, які доповнюють один одного. Відповідно, розробка імітаційних моделей поведінки персоналу на підприємстві має стати інструментом формування виробничих команд для визначення функціонального їх складу. Запропоновані теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації дозволять підвищити ефективність використання персоналу підприємств і створити умови для розвитку трудових ресурсів.

Недоліком даного методу є нечіткість, адже потрібне застосування декількох методів одночасно, а також залучення виробничих команд, що відволікає від основної роботи.

На сучасному етапі розвитку для успішної діяльності підприємства менеджери зобов'язані знати, чим керуються їхні підлеглі для стимулювання роботи. Це дає можливість впливу керівництва на мотиви поведінки персоналу, що дозволяє ефективніше з ним співпрацювати, і аналізувати очікуваний

результат роботи. Враховуючи дані аспекти управлінець повинен працювати за одним з двох напрямків: перший передбачає формування певної мотиваційної структури для своїх підлеглих, другий – розвиває у працівників бажані мотиви і послаблює небажані, або здійснює пряме стимулювання їх дій.

Для того, щоб на основі ринкового механізму управляти підвищенням продуктивності праці, необхідно виявити можливості економічних методів управління, тобто, визначити розмір матеріального заохочення за рахунок прибутку в результаті росту продуктивності праці.

Щоб мати змогу управляти підвищенням продуктивності праці необхідно провести аналіз впливу підвищення продуктивності праці на зарплату, прибуток, фонд матеріального заохочення (премію) та визначити залежності: продуктивність – зарплата, продуктивність – прибуток [1].

З підвищенням продуктивності праці повинна знижуватись собівартість одиниці продукції, а відповідно – рости прибуток, який є основним джерелом утворення фонду матеріального заохоченні (премії). Маючи більше коштів у фонді матеріального заохочення на преміювання працівників, можна краще матеріально стимулювати ріст продуктивності праці працюючих. Але направляти грошові засоби на преміювання необхідно у визначених розмірах.

Як правило, всі, хто працює, зацікавлені у зростанні заробітної плати. Необхідним має бути зв'язок між динамікою продуктивності праці й оплати праці.

Залежність між зростанням продуктивності праці і заробітною платою можна досліджувати за допомогою коефіцієнта випередження середнього заробітку (6).

$$K_в = \frac{П_1}{П_0} : \frac{З_1}{З_0} = \frac{I_П}{I_З}, \qquad (6)$$

де $П_1$, $П_0$ – продуктивність праці у звітному і базисному періодах; $З_1$, $З_0$ – середня заробітна плата у звітному і базисному періодах; Іп – індекс зростання продуктивності праці; Із- індекс зростання середньої заробітної плати.

Випередження темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами збільшення заробітної плати – одна з найважливіших умов підвищення ефективності виробництва.

На продуктивність праці впливають також кількість і якість факторів виробництва, що взаємодіють. На сьогодні нагромаджено значні запаси високопродуктивних засобів і знарядь праці в промисловості, будівельному комплексі, на транспорті, в освіті й науці, в інших галузях виробництва. Бідні країни цього не мають.

Велике значення для рівня і динаміки продуктивності праці мають прогресивні технології, форми власності та методи управління. Країна може мати значні ресурси і високоосвічених працівниках, але слабий менеджмент, низьку виконавчу та технологічну дисципліну. Останні фактори знижують рівень продуктивності праці в країні.

Зрештою, поєднання вищої якості трудових ресурсів і праці, нагромадження капіталу і науково-технічного прогресу веде до значного підвищення продуктивності праці й попиту на працю. На цьому матеріальному підґрунті зростає й заробітна плата.

Беручи до уваги складність роботи менеджера в сучасних умовах, можна відверто сказати, що за професійними обов'язками управлінцю досить мало часу залишається на визначення взаємозв'язуючих мотивів працівників та в загальному організації. На даний час проблемою українських підприємств є те, що керівництвом приділяється недостатньо уваги створенню сприятливих умов праці кожного робітника, за яких би підлеглий брав би участь у різних формах діяльності, отримуючи задоволення від роботи. Працівник має працювати не тільки з високою ефективністю, але й максимально розкриваючи свої професійні та особисті здібності.

Висновки. Проаналізувавши різні підходи до кількісної оцінки функції мотивація виявлено, що в Україні до цього часу відсутній ефективний економічний механізм управління продуктивністю праці. Враховуючи це надзвичайно важливо для керівників визначити певні пріоритети ефективної та якісної праці, навчитись кількісно оцінювати внесок мотивації персоналу в загальних результатах діяльності підприємства, враховувати інтереси всіх підлеглих, акцентувати увагу на конкретних та вагомих проблемах, розробити систему стимулів та заохочень

продуктивної роботи, врахувати бажання та потреби співробітників, бути єдиною, цілісною командою згуртованого та задоволеного колективу.

1. Стадник В.О. Мотивування у менеджменті [Електронний ресурс] / В.О. Стадник. – Режим доступу: http://library.if.ua/book/36/2439.html

2. Пономаренко О.П. Визначення рейтингу чинників мотивації праці за допомогою модифікованої матриці / О.П. Пономаренко // Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал. – Суми, 2007. – №1 (29). – С. 171-181.

3. Завадський Й.С. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. – К.: Кондор , 2006. – 355 с.

4. Рябцева О. Є. Інноваційний підхід до оцінки мотивації виробничого персоналу підприємства / О.Є. Рябцева // «Проблеми. економіки та управління»: вісник НУ "Львівська політехніка". – Львів, 2010. – С. 204-208

5. Бакуліна О.С. Методи оцінки мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств: [Електронний ресурс] / О.С.Бакуліна. – Режим доступу: http: // archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09bosuge.pdf.