

УДК 331.101.3

О. М. Гуцан

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОГО МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ

Запропоновано методичний підхід до формування системи оцінки факторів мотивації персоналу, зокрема розроблено багатокомпонентний блочно-модульний метод кількісної оцінки факторів мотивації.

Ключові слова: мотивація, оцінка, процедура, розробка, механізм.

Предложен методический подход к формированию системы оценки факторов мотивации персонала, разработан многокомпонентный блочно-модульный метод количественной оценки факторов мотивации.

Ключові слова: мотивация, оценка, процедура, разработка, механизм.

The article suggests a methodological approach to the formation of an assessment system for the motivational factors of the human resources, including the elaboration and development of the multicomponent block-modular method of quantitative assessment of motivational factors.

Keywords: motivation, assessment, procedure, development, mechanism.

Стабільне існування й планомірний розвиток сучасного підприємства залежать від значної кількості факторів, ключове місце серед яких займає мотиваційний потенціал. Використання й розвиток мотиваційного потенціалу підприємства дозволяє менеджменту підтримувати бажані економічні показники діяльності. Виходячи із указанного, комплексна оцінка мотиваційного потенціалу через аналіз факторів мотивації на основі принципу «витрати підприємства – віддача працівника» є однією із пріоритетних задач підвищення ефективності діяльності підприємства.

Різні проблеми мотивації вивчали такі закордонні й вітчизняні дослідники, як А. Маслоу [1], Д. Макклелланд [2], Е. Лоулер [3], А. М. Колот [4], В. П. Сладкевич [5], М. С. Дороніна [6] та ін. Анотований аналіз літератури з питань мотивації, у тому числі факторам мотивації показав, що розробці механізмів оцінки факторів мотивації не приділялася значна увага.

Метою статті є розробка комплексної якісно-кількісної процедури оцінки факторів мотивації.

Вивчення наявного різноманіття показників і систем оцінки факторів мотивації уможливило узагальнений методологічний підхід до формування комплексної системи оцінки факторів мотивації (рис. 1).

Оцінювання факторів мотивації має на меті певні дії щодо виявлення й структуризації елементів оцінки мотиваційних факторів. З метою забезпечення принципів комплексності, системності, дієвості й ефективності передбачається виділення таких елементів оцінки факторів мотивації як рівень ієрархічності, рівень охоплення, механізм оцінки, напрям оцінки, методи одержання інформації.

Упровадження елемента «рівень ієрархічності», на наш погляд, дозволяє здійснювати оцінку факторів мотивації на всіх організаційно-ієрархічних рівнях машинобудівних підприємств, а саме: а) реалізувати диференційований підхід до оцінки мотиваційних факторів на виділеному рівні (усього підприємства, географічного підрозділу, структурного підрозділу, ділянки); б) оцінити й спрогнозувати часові, трудові й фінансові витрати на здійснення оцінки факторів мотивації залежно від обраних ієрархічних рівнів; в) здійснити оцінку мотиваційних факторів і наступну адаптацію системи мотивації для виділеного ієрархічного рівня.



Рис. 1. Методичний підхід до формування системи показників оцінки факторів мотивації (джерело: авторська розробка)

Доцільним також є включення до пропонованого методичного підходу з оцінки факторів мотивації такого елемента оцінки як «рівень охоплення». Цей елемент оцінки дозволяє уточнити оцінку факторів залежно від виділеної групи або якісної характеристики персоналу (стать, вік, рівень утворення, кваліфікаційний рівень, стаж роботи тощо). Виділення елемента «рівень охоплення» дозволяє проаналізувати універсальність і ефективність (у розрізі груп і якісних характеристик персоналу) використовуваних підприємством мотиваційних факторів, а також спрямувати корегувальний вплив на відповідну групу персоналу машинобудівного підприємства в розрізі статевовікових та інших обраних якісних характеристик.

Узагальнивши результати дослідження літературних джерел, у межах елемента «механізм оцінки» пропонується виділяти два принципові механізми оцінки факторів мотивації – кількісна та якісна оцінка факторів мотивації. Необхідно відзначити, що результатом застосування кількісних і якісних методів оцінки факторів мотивації стає одержання статистичних даних про рівень мотивації на досліджуваних підприємствах. Періодичність обробки, аналізу й використання

результатів такої оцінки забезпечить своєчасність та об'єктивність одержання інформації керівництвом підприємства для перебудови системи мотивації.

Систему показників оцінки факторів мотивації пропонуємо формувати на підставі систематизації розрахунково-аналітичних та евристичних показників і методів з урахуванням ієрархічного блочно-модульного підходу до розгляду факторів мотивації персоналу [7].

Вагомим для розробки комплексного механізму оцінки факторів мотивації, на нашу думку, є елемент «напряму оцінки». Виокремлення індивідуального й колективного напрямку в оцінці факторів мотивації дозволяє диференціювати й одночасно всебічно оцінити рівень ефективності факторів мотивації.

Так, індивідуальний напрям в оцінці дозволяє кількісно і якісно оцінити мотиваційні фактори персонально для кожного працівника в межах вибірки, проаналізувати їхню цінність і ефективність, за потреби здійснити корегування для підвищення віддачі від працівника. Запропонований «напряму оцінки» дозволяє оцінити рівень виробничо-функційної віддачі робітника в конкретний проміжок часу у відповідь на мотиваційний вплив підприємства. Виділення узагальненого напрямку в оцінці факторів мотивації дозволяє оцінити ефективність факторів мотивації в їхній взаємодії на рівні трудового колективу, підрозділу, підприємства. Показники оцінки факторів мотивації узагальненого напрямку є, по суті, індикаторами мотиваційної політики підприємства, що показують рівень інвестицій ресурсів у мотиваційно цінні аспекти, що показують діяльності персоналу.

Пропонуємо авторське бачення процедури оцінки факторів мотивації (рис. 2).

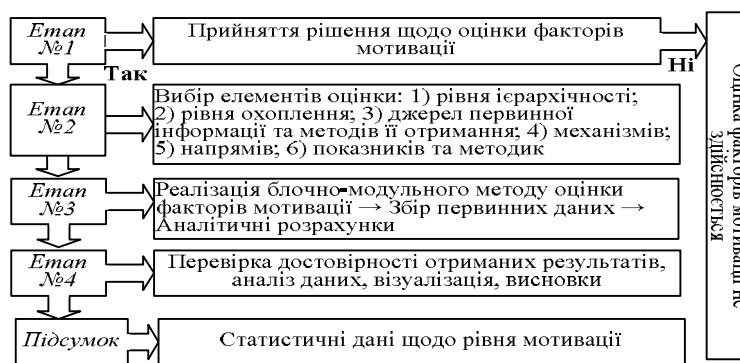


Рис. 2. Схема проведення комплексної якісно-кількісної процедури оцінки факторів мотивації

(джерело: авторська розробка)

Алгоритм оцінки факторів мотивації можна подати у вигляді низки логічних і послідовних дій.

Етап № 1. Приймається рішення про оцінку факторів мотивації.

Етап № 2. Здійснюється вибір відповідних компонентів оцінки факторів мотивації. Вибір відповідного комплексу елементів і показників обумовлено поставленими цілями й завданнями аналізу мотиваційних факторів.

Необхідно звернути увагу на те, що первинному виявленню в межах здійснення оцінки факторів мотивації підлягають рівень ієрархічності, рівень охоплення і вибір напрямку оцінки. На підставі ідентифікації викладених параметрів спрощується здійснення вибору механізмів оцінки й методів одержання інформації.

На цьому ж етапі реалізують механізми оцінки – кількісні і якісні.

Практично реалізуючи якісні методи (опитування, тестування, бесіду, спостереження) необхідно пам'ятати, що вони є досить трудомісткими, а відповідно

одержання мотиваційно-цінної інформації в межах об'єкта що досліджується, є досить важким. Якісні методи оцінки факторів мотивації уможливають три принципові підходи до застосування методик і методів: 1) застосування розроблених раніше без змін; 2) адаптація чинних до цілей аналізу й конкретного підприємства; 3) розробка нових. З огляду на це необхідно для кожного конкретного підприємства здійснити вибір принципового підходу залежно від поставлених цілей і виділених ресурсів.

Етап № 3. Обравши необхідні елементи оцінки факторів мотивації, здійснюють збирання первинних даних на підприємстві, їхню систематизацію, реалізацію блочно-модульного методу оцінки мотиваційних факторів (у межах кількісної оцінки) й опитування або анкетування (працівників і/або експертів у межах якісної оцінки) та аналітичну обробку отриманої інформації.

Щодо кількісної оцінки, то вихідними даними для повноцінного застосування цього механізму в усьому його розмаїтті є різні типові форми статистичної звітності підприємства, дані фінансової звітності, дані експертної оцінки, техніко-економічні показники діяльності аналізованого підприємства.

Блочно-модульний метод оцінки факторів мотивації дозволяє реалізувати в практичній діяльності сучасного машинобудівного підприємства простий і ефективний метод кількісної оцінки факторів мотивації, який трансформується у механізм багатокomпонентного блочно-модульного методу оцінки факторів мотивації (рис. 3). У межах пропонованого нами механізму оцінки факторів мотивації доцільним є виявлення обмежень моделі. На наш погляд, таким обмеженням є те, що жоден зі складових (показників оцінки) не повинен дорівнювати нулю. Упровадження такого обмеження дозволяє знизити трудомісткість процедури на основі включення до розгляду важливих показників оцінки факторів мотивації й відповідно лише чинних та виключити непотрібні оцінкові фактори. Для реалізованого методу оцінки факторів мотивації, на нашу думку, властиві такі переваги:

а) універсальність та адаптивність, що реалізується через можливість включення до розгляду широкого спектра напрямів, блок-модулів і показників залежно від поставлених цілей оцінки;

б) можливість автоматизації багатокomпонентного блочно-модульного методу оцінки на практиці через реалізацію розрахунків у програмному середовищі Microsoft Excel.

Реалізують багатокomпонентний блочно-модульний метод оцінки факторів мотивації, запропонований нами, через низку послідовних етапів:

а) обирають (f) напрям оцінки факторів мотивації;

б) застосувавши метод експертних оцінок, здійснюють розробку показників λ_{xy} , β_{xy} , τ_{xy} , тобто ступеня важливості відповідних елементів оцінки (напрям, блок-модуля, показника);

в) розраховують коефіцієнти мотивації з урахуванням залежностей, поданих на рис. 3, у такій послідовності:

1) блочно-модульного коефіцієнта мотивації (K_{qx} мот БМ $_i$, K_{qy} мот БМ $_j$), з урахуванням залежності:

$$K_{qx} \text{ мот БМ}_i = \sum_{x=1}^m \tau_{x \text{ Пм БМ}_i} \times \text{Пм БМ}_i, K_{qy} \text{ мот БМ}_j = \sum_{y=1}^k \tau_{y \text{ Пк БМ}_j} \times \text{Пк БМ}_j, \quad (1)$$

де Пм БМ_i , Пк БМ_j – значення m -го та k -го показника оцінки факторів мотивації в межах i -го та j -го блок-модуля відповідного напрям оцінки;

$\tau_{x \text{ Пм БМ}_i}$, $\tau_{y \text{ Пк БМ}_j}$ – питома вага m -го та k -го показника оцінки фактора мотивації; m , k – кількість показників напрямів оцінки;

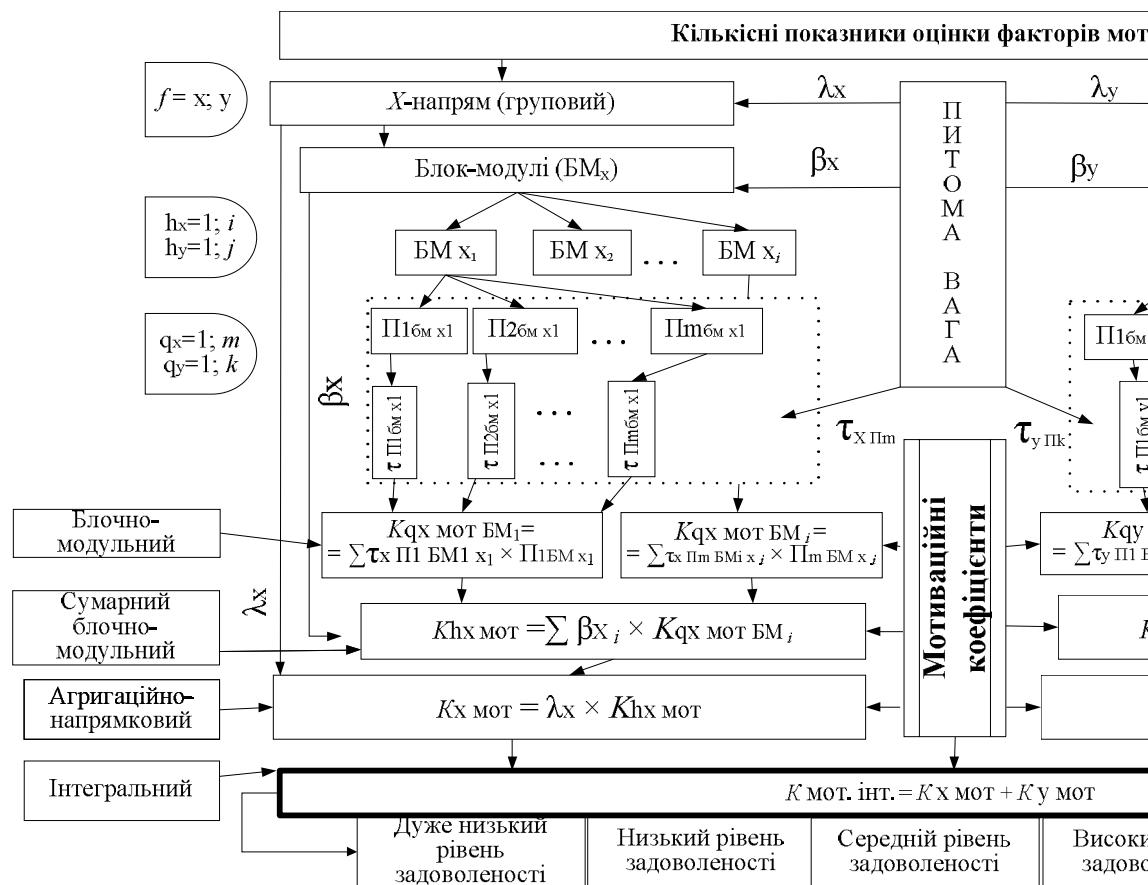


Рис. 3. Багатокомпонентний блочно-модульний метод кількісної оцінки факторів мотивації (джерело: авторська розробка)

2) сумарний блочно-модульний коефіцієнт мотивації (K_{hx} мот, K_{hy} мот) з урахуванням залежності:

$$K_{hx} \text{ мот} = \sum_{x=1}^i \beta x_i \times K_{qx} \text{ мот} \text{ БМ}_i, \quad K_{hy} \text{ мот} = \sum_{y=1}^j \beta y_j \times K_{qy} \text{ мот} \text{ БМ}_j, \quad (2)$$

де $\beta x_i, \beta y_j$ – питома вага відповідного блок-модуля; i, j – кількість блок-модулів у межах відповідного напрямку оцінки;

3) агрегаційно-напрямковий коефіцієнт мотивації (K_x мот, K_y мот) з урахуванням залежності:

$$K_x \text{ мот} = \lambda_x \times K_{hx} \text{ мот}, \quad K_y \text{ мот} = \lambda_y \times K_{hy} \text{ мот}, \quad (3)$$

де λ_x, λ_y – питома вага відповідного напрямку оцінки;

г) інтегральний коефіцієнт мотивації ($K_{\text{мот.інт.}}$) з урахуванням залежності:

$$K_{\text{мот.інт.}} = K_x \text{ мот} + K_y \text{ мот}; \quad (4)$$

д) порівняння отриманих значень інтегрального коефіцієнта мотивації з еталонними рівнями, виявленими експертами.

Для ефективної реалізації запропонованого нами блочно-модульного підходу до оцінки факторів мотивації необхідно уточнити сутнісні характеристики, поданих на рис. 3, розрахунково-аналітичних коефіцієнтів мотивації. Такі характеристики запропонованих до практичної реалізації коефіцієнтів мотивації представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Сутнісні характеристики розрахунково-аналітичних коефіцієнтів мотивації в межах блочно-модульного методу кількісної оцінки факторів мотивації

Найменування коефіцієнта мотивації	Позначення	Сутність	Рівень застосування
Блочно-модульний	K_{qx} мот БМ _i , K_{qy} мот БМ _j	Дозволяє одержати порівнянну кількісну оцінку споріднених за мотиваційним навантаженням показників у межах окремо виділеного блок-модуля. Дозволяє оцінити рівень витрат підприємства та рівень віддачі працівника на підставі окремо обраного блок-модуля	Працівник, бригада, підрозділ, підприємство
Сумарний блочно-модульний	K_{hx} мот, K_{hy} мот	Дозволяє одержати узагальнену кількісну величину задоволеності від факторів мотивації з урахуванням важливості сукупності виділених блок-модулів оцінки. Дозволяє оцінити рівень витрат підприємства та рівень віддачі працівника на основі сукупності блок-модулів, що розглядаються	
Агрегаційно-напрямковий	K_x мот, K_y мот	Дозволяє отримати порівнянну кількісну характеристику рівня прояву факторів мотивації з урахуванням важливості виділених напрямів оцінки. Дозволяє оцінити рівень витрат підприємства та рівень віддачі працівника на підставі всієї сукупності факторів мотивації, запропонованих підприємством та які не були включені до блок-модулів	
Інтегральний	$K_{\text{мот.інт.}}$	Дає комплексну кількісну оцінку рівня мотивації на досліджуваному підприємстві з урахуванням кількості бажаних напрямів оцінки на підставі багатокomпонентного, багаторівневого механізму оцінки	

Представлені мотиваційні коефіцієнти (блочно-модульний, сумарний блочно-модульний, агрегаційно-напрямковий) служать базою для одержання підсумкового показника – інтегрального коефіцієнта мотивації. Інтегральний коефіцієнт характеризує ефективність усієї мотиваційної системи на підставі синтезування комплексу

показників кількісної оцінки факторів мотивації окремого робітника й систему показників доцільності вкладень ресурсів підприємства в мотиваційні фактори.

Значення інтегрального коефіцієнта мотивації представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Інтервали значень інтегрального коефіцієнта мотивації

Показник	Рівень задоволеності факторами мотивації				
	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Значення інтегрального коефіцієнта мотивації	0,19 і нижче	0,20–0,54	0,55–0,98	0,99–1,49	1,5 і вище

Представлені в табл. 2 значення інтегрального коефіцієнта були отримані на підставі методу експертних оцінок, що дозволяє вибудувати значення показника в суворій ієрархічній послідовності.

Висновки.

Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити такі ключові висновки: 1) запропонований методичний підхід до формування системи показників оцінки факторів мотивації, залежно від поставленої мети аналізу дозволяє охопити великий спектр механізмів отримання та обробки первинної мотиваційної інформації; 2) багатокомпонентна структура запропонованого механізму якісно-кількісної процедури оцінки факторів мотивації дозволяє отримати найбільш повну інформацію щодо рівня мотивації на досліджуваному підприємстві та застосовувати його на більшості підприємств України, 3) розроблений багатокомпонентний блочно-модульний метод кількісної оцінки факторів мотивації дозволяє отримати відносні показники витрат підприємства на мотивацію персоналу та віддачі працівника від таких витрат, а на підставі зіставлення зазначених показників у динаміці давати чітку трактовку зміни мотиваційної компоненти діяльності досліджуваного підприємства; 4) використання запропонованих методичних розробок дозволить підвищити рівень ефективності мотивації та буде мати позитивний вплив на загальний економічний стан підприємства.

Бібліографічні посилання

1. **Maslow Abraham.** A Theory of Human Motivation' / Abraham Maslow // Psychological Review. – 1943. – № 50. – P. 370–396.
2. **McClelland David C.** Human Motivation / David C. McClelland // Clenview, III. : Scott, Foresman, 1985.
3. **Lawler E.** Motivation in Work Organizations / E. Lawler. – Monterey, Calif. : Brooks/Cole, 1973.
4. **Колот А. М.** Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. – [2-е вид., без змін]. – К. : Київський нац. економ. ун-т, 2006. – 340 с.
5. **Сладкевич В. П.** Мотиваційний менеджмент : курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
6. **Доронина М. С.** Управление мотивацией / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Харківський нац. екон. ун-т, 2006. – 240 с.
7. **Гуцан О. М.** Формування блочно-модульного підходу до виділення факторів мотивації персоналу / О. М. Гуцан // Менеджмент і логістика – перспективні напрямки розвитку економіки: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 20–21 верес. 2013 р.). – К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2013. – С. 83–85.

Надійшла до редколегії 06.02.2014