

УДК 331.1

Мищук Г. Ю., д.е.н., професор, Лебедь В. О., студентка (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНКА ФАКТОРІВ, МОДЕЛЮВАННЯ ЗВ'ЯЗКІВ

Узагальнено методологічні підходи до тлумачення соціально-економічної сутності мотивації. Розроблено систему факторів мотивації персоналу, що відповідає, з одного боку класифікації потреб працівників, а з іншого – логіці застосування та складу важелів управлінського впливу на підприємствах. Зокрема, запропоновано проводити відповідні оцінки за групами економічних, соціально-психологічних та організаційних факторів, деталізація яких розроблена авторами відповідно до потреб та можливостей підприємства. Власна система факторів апробована на одному з підприємств, що є унікальним у своєму виді економічної діяльності. Доведено, що запропонований підхід до оцінки ефективності використання факторів мотивації дозволяє виявляти можливості удосконалення управління працею. На основі економіко-математичного моделювання проілюстровано можливості оцінки впливу факторів мотивації на пов'язані з ними соціально-економічні результати діяльності підприємства.

Ключові слова: моделювання, мотивація, персонал, потреби, фактори.

Вступ. Проблема ефективної мотивації персоналу підприємства залишається завжди актуальним об'єктом науково-прикладних досліджень. Надаючи підприємству майже невичерпні можливості покращення як факторної, так і загальної продуктивності, а отже й конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного розвитку, система мотивації персоналу залишається, водночас, одним з найбільш динамічних об'єктів управління підприємством, правильна організація якої вимагає постійного пошуку шляхів удосконалення. Відтак, обґрунтований вибір чинників посилення вмотивованості та результативності дій персоналу, а також вивчення зв'язків системи мотивації з іншими складовими та результатами економічного розвитку підприємства вимагає застосування адекватного інструментарію оцінки та важелів впливу на найбільш вагомні фактори мотивації персоналу.



Аналіз останніх досліджень. Дослідженню питань удосконалення мотивації у її взаємозв'язку з результатами діяльності підприємств присвячено науковій праці вчених – класиків економічної науки, зокрема: С. Адамса, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, А. Маслоу, Л. Портера, Ф. Тейлора та інших. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії мотивації здійснили такі вітчизняні дослідники, як Н. Гавкалова, Г. Дмитренко, А. Колот, І. Крейдич, М. Рогоза та інші. Праці цих вчених сформували теоретико-методологічне підґрунтя дослідження потреб персоналу та мотиваційних процесів. Водночас, застосування існуючого теоретико-методичного апарату до вивчення мотивації персоналу підприємства з урахуванням специфіки його ринкового середовища вимагає продовження досліджень задля виявлення відповідних сучасним реаліям важелів впливу на потреби персоналу відповідно до можливостей підприємства щодо їх задоволення.

Постановка завдання. Отже, завданням власного дослідження є оцінка дії комплексу факторів мотивації та вивчення їх взаємозв'язків з іншими соціально-економічними результатами діяльності підприємства на прикладі одного з унікальних українських підприємств, що займається видобутком, обробкою бурштину та торгівлею готовою продукцією – ДП «Бурштин України».

Наукові результати. Задля ефективної оцінки стану мотивації та виявлення її впливу на результати роботи підприємства, за основу у своїй роботі приймаємо такі концептуальні засади. Починаючи з праць фундаторів теорій мотивації, сучасні підходи до розуміння мотивації зосереджені у трьох напрямках:

1) розуміння мотивації як **процесу** спонукання, стимулювання, формування мотивів як підґрунтя вчинків чи формування стимулів до праці з незначними подальшими редакційними розбіжностями, що не змінює сутності мотивації як процесу спонукання до діяльності задля досягнення цілей організації. Такі підходи характерні, наприклад, для праць Кибанова А. [1, С. 503], Коленди Н. [2, С. 51], Осовської Т. [3, С. 192], Шапіро С. [4, С. 14] та інших;

2) **системи** стимулів, спонукальних причин чи факторів, що визначають поведінку працівника, надаючи їй спрямованості на досягнення особистих цілей та цілей організації. Таку позицію обстоюють вчені: Дворецька Г. [5, С. 127], Занюк С. [6, С. 4], Колот А. [7, С. 11], Петюх В. [8, С. 49], Тимошенко І., Соснін О. [9, С. 227];

3) компромісні ідеї, в яких поєднується статичне розуміння мотивації як сукупності рушійних сил, якими може скористатись підприємство для формування позитивних мотивів до дій, а також її дина-

мічна складова як власне процес формування таких рушійних сил. Прикладом таких досліджень можуть бути праці Комарова Е., у розумінні якого мотивація «з одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншого – процес мотивації індивіда, групи, колективу» [10, С. 39]. Схожого підходу притримується Крушельницька О., яка тлумачить мотивацію як «довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» [11, С. 14].

За різними підходами до тлумачення сутності мотивації (як система чинників, процес їх створення та застосування чи концепції, в яких передбачено поєднання цих аспектів) та відповідно мотиваційними теоріями, що відштовхуються від якогось із основоположних понять мотивації (потреби та / чи процеси впливу на них), немає суперечності в основному: мотиви як центральний елемент дослідження мотивації визначаються існуючими та усвідомленими потребами. Відтак, процес їх оцінки та відповідно вибору важелів впливу на них буде тим ефективнішим, чим більше сукупність обраних важелів влучає в ціль – задоволення найбільш нагальних та пріоритетних потреб. Такий зв'язок відомий з кожної з теорій мотивації у вигляді логічної послідовності взаємопов'язаних категорій «*потреби → інтереси → мотиви → дії*».

Узагальнюючи такі методологічні засади та адаптуючи їх до рівня дослідження мотивації персоналу виробничого підприємства, в основу власного підходу покладаємо таке тлумачення. **Мотивація** – це сукупність мотивів, що визначає готовність до праці та ґрунтується на дослідженні потреб в процесі соціального аудиту. Соціально-економічна сутність мотивації полягає у наявності комплексу умов, трансформуючи які в інструменти, або ж фактори, впливу на етапі формування інтересу та мотивів, суб'єкт мотивування може спонукати людину до дії. При цьому важливо досягнути такого балансу інтересу сторін, щоб за наявних у розпорядженні підприємства обмежених економічних ресурсів були обрані найбільш дієві мотиваційні фактори, структура та характер яких дозволяла б найповніше задовольнити потреби працівників. В такому випадку максимізуються корисні ефекти для всіх стейкхолдерів соціально-трудова відносин: працівників (через задоволення актуальних потреб), підприємства (завдяки досягненню цілей організації через зростання продуктивності праці та інших економічних результатів), держави (зменшення конфліктності у трудових відносинах, плинності найманих працівників, а відтак і економії витрат на соціальну підтримку у випадках



втрати роботи). Як бачимо з наведеного, забезпечення ефективності мотиваційного процесу є вигідним навіть в економічному аспекті, не кажучи вже про соціальні наслідки. Тому вибір дієвих стимулів передбачає спочатку формування системи адекватних потреб працівників факторів мотивації.

Продовжуючи такі ідеї, нами розроблена система факторів мотивації персоналу, в якій фактори згруповані на економічні, соціально-психологічні та організаційні. Її взаємозв'язок з іншими складовими мотиваційного механізму наведені на слайді. Така система з одного боку відповідає можливостям групування потреб працівників, а з іншого – цілком відповідає логіці застосування та структури важелів управлінського впливу на підприємствах.

Апробація зазначеної системи факторів шляхом оцінки задоволеності їх використання на підприємстві проведена нами у соціологічному опитуванні персоналу, в якому в'язи участь 30 працівників (28% від середньооблікової чисельності персоналу). Вибірка є репрезентативною та структурно відповідає розподілу персоналу за основними групами. Результати опитування, узагальнені до середніх оцінок за кожною складовою та відповідним блоком системи факторів мотивації подані в таблиці.

Таблиця
Результати соціологічного опитування персоналу ДП «Бурштин України» щодо задоволеності факторами мотивації

Блок показників	Складові	Фактор впливу	Середнє значення показника	
			для блоку	для складових
Економічні	x10	Задоволеність розміром заробітної плати	5,27	5,3
	x11	Можливість понаднормового заробітку		5,2
	x12	Достатність фінансування для виконання виробничих завдань		4,7
	x13	Забезпечення транспортом для виробничих потреб		7,7
	x14	Забезпеченість технічними засобами праці та їх стан		5,9
	x15	Забезпеченість ресурсами, сировиною для безперебійної роботи		5,0
	x16	Застосування нових технологій виробництва		3,1

продовження табл. 1.1

Соціально-психологічні	x20	Задоволеність диференціацією заробітної плати	5,86	6,2
	x21	Винагородження та підтримка інноваційних ідей працівників керівництвом		4,2
	x22	Клімат у колективі, задоволеність міжособистісними відносинами		5,7
	x23	Можливість самоконтролю за ходом та якістю виконуваних робіт		6,8
	x24	Визнання і схвалення результатів		7,2
	x25	Відчуття поваги та визнання (повага з боку оточення – керівників, підлеглих, самоповага)		6,9
	x26	Враховання думки у прийнятті рішень на підприємстві		5,0
	x27	Задоволеність стилем і методами управління адміністрації		6,8
	x28	Наявність корпоративних святкувань та інших форм, що виділяють як працівника конкретного підприємства		6,9
	x29	Задоволеність існуючим розподілом завдань		2,9
Організаційні	x30	Захищеність від фізичної і психологічної небезпек	6,22	5,4
	x31	Можливість кар'єрного росту, успіху		4,6
	x32	Можливість творчого і ділового зростання		6,8
	x33	Можливість скористатись відпусткою, в т.ч. додатковою		7,2
	x34	Система зворотного зв'язку у відносинах керівників та підлеглих, виконавців та клієнтів		5,8
	x35	Своєчасне надання інформації працівникам щодо виконуваних завдань		7,7
	x36	Зручність доїзду до підприємства		5,5
	x37	Відповідність кваліфікації рівню складності виконуваних робіт		6,8
	x38	Практичний досвід і навички		5,9
	x39	Застосування програм навчання персоналу		6,5

Отже, при тому, що персонал підприємства загалом демонструє високу стійкість зв'язків з підприємством (рівень плинності набагато менший порівняно з середнім в області при протилежних закономірностях в оплаті праці), результати дослідження дозволяють стверджувати про суттєві резерви удосконалення мотивації практично за кожною з груп факторів. Щодо економічних факторів, то загальна оцінка задоволеності їх використання становить 5,22 бали з 10 мо-



жливих. Низькими також є оцінки респондентів щодо ефективності застосування і інших факторів. Так, за групою соціально-психологічних факторів середня оцінка є дещо більшою і становить 6,22 бали, що також свідчить про можливості удосконалення цієї складової. Щодо організаційних факторів впливу, то задоволеність їх використанням в середньому становить 5,86 бали.

Звичайно, в таких оцінках може відобразитися суб'єктивне перебільшення працівниками можливостей підприємства щодо покращення системи мотивації. Але постійний моніторинг задоволеності факторами мотивації є необхідною умовою пошуку можливостей удосконалення управління підприємством.

Для ілюстрації таких можливостей нами проведено моделювання зв'язків факторів мотивації та їх впливу на окремі результати діяльності персоналу та підприємства. Для цього використовуємо соціоекономічний підхід до формулювання гіпотез щодо наявності зв'язків та одну з універсальних економіко-математичних моделей – лінійну регресійну модель на основі адитивної згортки:

$$y_i = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i x_i, \quad (1)$$

де y_i – залежна змінна, результуючий показник, %; x_i – i -тий фактор впливу на результат; i – порядковий номер фактора; n – кількість факторів; a_0, a_i – параметри моделі.

Гіпотези дослідження:

✓ *гіпотеза 1.* Рівень задоволеності визначеними факторами мотивації чинить істотний вплив на загальне відчуття вмотивованості персоналу до продуктивної праці на підприємстві (результат для перевірки гіпотези, y_1 – самооцінка рівня вмотивованості до праці);

✓ *гіпотеза 2.* Задоволеність факторами мотивації визначає використання трудового потенціалу працівника (результат для перевірки гіпотези, y_2 – самооцінка рівня використання трудового потенціалу);

✓ *гіпотеза 3.* Задоволеність використовуваними підприємством факторами мотивації формує стійкі зв'язки з підприємством (результат для перевірки гіпотези, y_3 – самооцінка стійкості зв'язків з підприємством).

Перевіряючи *гіпотезу 1*, виявлено існування залежності факторів та загального відчуття *вмотивованості* до праці на цьому підприємстві. Оцінене вибіркове рівняння регресії має вигляд:

$$y_1 = -2,961 + 0,350x_{10} + 0,432x_{34} + 0,514x_{35}.$$

Провівши перевірку за критерієм Фішера, можна зробити висновок про статистичну значимість економетричної моделі у цілому та її адекватність, оскільки виконується умова $F^* > F_{кр} (133,75 >$

2,98). А при перевірці кожного оціненого параметра за критерієм Стюдента можна зробити висновок про те, що всі параметри є статистично значимими, оскільки виконується умова перевірки $t_0^* > t_{кр}$ ($|-4,11| > 2,05$); $t_{10}^* > t_{кр}$ ($5,79 > 2,058$); $t_{34}^* > t_{кр}$ ($2,62 > 2,05$); $t_{35}^* > t_{кр}$ ($4,43 > 2,05$). Таким чином, оцінена лінійна регресія є якісною та статистично значимою і тому на її основі можна здійснювати адекватний економіко-математичний аналіз та прогнозування.

Провівши аналогічний аналіз для перевірки гіпотези 2, також підтверджено залежність результуючого показника *використання трудового потенціалу* від факторів впливу, що наведені у рівнянні регресії:

$$y_2 = 1,970 + 0,208x_{11} + 0,669x_{28}.$$

Аналогічно до попередньої перевірки статистичної значимості отриманої моделі можемо зробити висновки про її валідність та адекватність, оскільки виконується умова $F^* > F_{кр}$ ($45,08 > 3,35$), як і за критерієм Стюдента: $t_0^* > t_{кр}$ ($3,411 > 2,052$); $t_{11}^* > t_{кр}$ ($2,652 > 2,052$); $t_{28}^* > t_{кр}$ ($7,675 > 2,052$).

У межах перевірки гіпотези 3 виявлено вплив факторів мотивації на результат у вигляді *стійкості зв'язків з підприємством*:

$$y_3 = -3,569 + 0,483x_{10} + 0,701x_{34} + 0,254x_{13}.$$

Як і в попередніх випадках, повторюємо процедуру перевірки статистичної значимості. Модель є значимою та адекватною, оскільки виконується умова $F^* > F_{кр}$ ($92,63 > 2,98$). А за критерієм Стюдента також виконується умова перевірки: $t_0^* > t_{кр}$ ($|-4,25| > 2,05$); $t_{10}^* > t_{кр}$ ($5,57 > 2,05$); $t_{34}^* > t_{кр}$ ($4,97 > 2,05$); $t_{13}^* > t_{кр}$ ($2,19 > 2,05$).

Отже, менеджменту ДП «Бурштин України» для удосконалення мотивації персоналу найбільшу увагу варто звернути на такі значимі для працівників фактори мотивації: заробітна плата; можливість понаднормового заробітку; забезпеченість транспортними засобами для виробничих потреб; система зворотного зв'язку; своєчасне надання інформації працівникам щодо виконуваних завдань; розвиток корпоративної культури.

Вплив на посилення дії кожного з цих факторів хоча б на 1% може суттєво підвищити відчуття вмотивованості до роботи саме на цьому підприємстві, а відтак слугувати в подальшому джерелом підвищення продуктивності праці та ефективних соціально-економічних змін у виробничому процесі.

Найбільш значимими виявилися такі фактори продуктивності праці, що фактично відображають самооцінку респондентами рівня використання свого трудового потенціалу як можливості для понаднормового заробітку, корпоративні святкування та інші форми, що ідентифікують причетність працівника до конкретного підприємства.

Щодо прив'язаності до підприємства, формування стійких



зв'язків з них, то найбільш значимими виявилися такі фактори: заробітна плата; задоволеність диференціацією заробітної плати; стиль і методи управління адміністрації; відпустки; система зворотного зв'язку у відносинах керівників та підлеглих, виконавців та клієнтів; своєчасне надання інформації працівникам щодо виконуваних завдань; забезпечення транспортом для виробничих потреб.

Висновки. Отже, система факторів мотивації, розроблена нами в контексті балансу інтересу сторін щодо використання мотиваційних інструментів, є теоретично спроможною та має прикладну цінність у застосуванні у зв'язку з можливістю виявлення резервів удосконалення управління працею на підприємстві. Формалізовані залежності зв'язків факторів мотивації та їх впливу на результати управління персоналом дозволяють вважати обрані нами фактори мотивації достатньо дієвими для планування майбутніх дій щодо удосконалення мотивації персоналу задля збереження сформованого кадрового складу, а відтак і досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі.

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
2. Коленда Н. В. Факторы влияния на уровень социальной безопасности населения / Н. В. Коленда // Науч. вестник Восточноевропейского нац. ун-та им. Леси Украинки. Серия «Экономические науки». – 2013. – № 4(253). – С. 49–53.
3. Осовська Г. В. Основи менеджменту: посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і допов. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
4. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала : пособие / С. А. Шапиро. – М. : Гросс Медиа, 2005. – 224 с.
5. Дворецька Г. В. Соціологія : навч. посібник / Г. В. Дворецька. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2002. – 472 с.
6. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
8. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Гетьман. – К., 2007. – 320 с.
9. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов : учеб. пособие / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К. : Европейский ун-т, 2004. – 575 с.
10. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» : учеб. пособие / Е. И. Комаров. – 2-ге изд. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 251 с.
11. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

Рецензент: д.е.н., професор Савіна Н. Б. (НУВГП)

Mishchuk H. Y., Doctor of Economics, Professor, Lebed V. O., Senior Student (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

PERSONNEL MOTIVATION: EVALUATION OF FACTORS, RELATION MODELING

The methodological approaches to the interpretation of the socio-economic essence of motivation are generalized. The system of factors of motivation of the personnel is worked out. It corresponds, on the one hand, to the classification of the employees' needs, and, on the other hand, to the logic of application and the composition of the managerial influence tools at the enterprises. In particular, it is proposed to conduct appropriate assessments in groups of economic, socio-psychological and organizational factors. Their detailed composition was created by the authors in accordance with the needs and capabilities of the enterprise. Own system of factors was tested on one of the enterprises, which is unique in the appropriate kind of economic activity. It is proved that the offered approach to the estimation of efficiency of motivation factors usage allows defining possibilities of improvement of human resources management. The possibilities to estimate the influence of motivation factors on the related socio-economic results of the enterprise activity are illustrated based on the economic-mathematical modelling.
Keywords: modelling, motivation, personnel, needs, factors.

Мищук Г. Ю., д.э.н., профессор, Лебедь В. А., студентка
(Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: ОЦЕНКА ФАКТОРОВ, МОДЕЛИРОВАНИЕ СВЯЗЕЙ

Обобщены методологические подходы к толкованию социально-экономической сущности мотивации. Разработана система факторов мотивации персонала, соответствующая, с одной стороны классификации потребностей работников, а с другой – логике при-



менения и составу инструментов управленческого воздействия на предприятиях. В частности, предложено проводить соответствующие оценки по группам экономических, социально-психологических и организационных факторов, детализация которых разработана авторами в соответствии с потребностями и возможностями предприятия. Собственная система факторов апробирована на одном из предприятий, которое является уникальным в своем виде экономической деятельности. Доказано, что предложенный подход к оценке эффективности использования факторов мотивации позволяет выявлять возможности совершенствования управления трудом. На основе экономико-математического моделирования проиллюстрированы возможности оценки влияния факторов мотивации на связанные с ними социально-экономические результаты деятельности предприятия.

***Ключевые слова:* моделирование, мотивация, персонал, потребности, факторы.**
