

М.Є. РОГОЗА, кандидат технічних наук, завідувач  
кафедри Полтавського університету споживчої  
кооперації України

## МОТИВАЦІЯ: МЕТОДИКА ЗНАХОДЖЕННЯ ЗНАЧУЩОСТІ КОМПЛЕКСНИХ ЧИННИКІВ І ОЗНАК

Раніше, коли на першому місці були праця, земля і капітал, людський капітал взагалі не розглядався як фактор успіху діяльності. Сьогодні менеджери вже розуміють, що провідну роль у виробництві необхідно віддати людським ресурсам, і розглядають їх, як один із значних факторів успіху діяльності та постійний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином теорія управління зараз надає великого значення людським ресурсам. Разом з тим зміни в соціально-економічному житті країни, викликані переходом до ринкової економіки, вимагають уточнення і конкретизації системи стимулів для підприємств за ознаками форм власності [1, с. 62] та посад, які займають працівники [2, с. 133].

Особливо важливою проблемою управління підприємством є дійова мотивація персоналу до покращання показників результативності праці, яка може уособлювати прямий зв'язок між винагородою, яку отримують працівники, і підвищенням їх продуктивності праці. На жаль, ця теорія ще не зовсім впроваджена у практику, особливо в Україні, а система мотивації ще не набула значного поширення, тому що багато керівників вважають, що працівники і без додаткового стимулювання будуть працювати продуктивно, оскільки задоволені своїм місцем роботи. Але сьогодні вже відомо, що кожній людині притаманні актуальні для неї мотиви поведінки, інтереси, цінності, які утворюють основу її діяльності. На негативне ставлення до праці впливають умови праці, рівень зарплати, відносини з колегами і керівництвом, соціальний статус, а на задоволеність працею впливає характер роботи, її зміст, відчуття успіху, можливості професійного зростання, рівень відповідальності і самостійності, суспільне визнання. Нехтування цими факторами викликає почуття незадоволеності,

що може призвести до духовного відчуження від праці і навпаки – позитивно впливати на ефективність діяльності підприємства і соціальну атмосферу на підприємстві.

У свій час представник нових концепцій управління працею американський вчений Д. Мак-Грегор [3, с. 12] стверджував, що незадоволені потреби без зовнішнього примусу штовхають людину на певні дії. Тому на сучасному етапі розвитку систем управління все більша увага акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, і необхідною умовою забезпечення успішної роботи підприємства є мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Система мотивації буде ефективною при проведенні відповідної оцінки робіт за допомогою використання методики, яка стане зрозумілою і доступною кожному працівнику.

На даний час в науковій літературі визначено такі особливості розвитку системи мотивації праці в Україні: відсталість у розвитку мотиваційної системи порівняно з розвинутими країнами; заробітна плата відіграє більшу роль, ніж соціально-психологічні мотиватори праці; вплив міжособистісних відносин у колективі на результативність праці; велике значення системи планування кар'єри для підвищення продуктивності праці [4, с. 126].

З переходом до ринкової економіки основним завданням щодо мотивації праці в Україні, крім удосконалення існуючих методів мотивації та активного їх впровадження, є зміна ставлення до ролі людини у виробничому процесі й суспільному розвитку. Знання і розуміння причин, що визначають участь людини в роботі, її ставлення до праці, а також засобів впливу на неї, потрібні для реалізації мотивації. Під останньою розуміють процес, що полягає

у виявленні внутрішніх рушійних сил (мотивів) і розробленні стимулів, спрямованих на досягнення індивідом особистих цілей і цілей організації.

Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, який активізує діяльність або спричиняє її припинення. Поняттям, ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці. Хоча праця в нашій країні, на відміну від високорозвинутих країн, на цей час розглядається лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, яка залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, збереження людської гідності. Проблема мотивації поведінки й діяльності особистості набула важливого значення, тому що вирішення завдань, які постають перед суспільством, залежить від людини, головним ланцюгом дії якої є її мотивація. Нові форми господарської діяльності й власності надають широкі можливості для формування і практичного використання різних мотивів і стимулів з метою підвищення продуктивності праці персоналу. Методологічною основою для розробки інструментарію механізму мотиваційного впливу на поведінку працівників слугують наукові погляди з проблем стратегічного менеджменту Г. Попова і Г. Дмитренка, теоретичне обґрунтування системи мотиваційного моніторингу працівників підприємства В. Шинкаренка і О. Криворучко, аналіз ролі оплати праці в мотиваційній системі підприємства Т. Костишиною [1], висвітлення системи мотивації трудової діяльності і її складових М. Дороніною [5]. Проте механізм мотивації праці ще недостатньо вивчений.

Умови трансформування суспільства в ринкову соціокультурну систему потребують нових методологічних підходів до проблеми активізації діяльності підприємств та організацій. З розвитком процесів демократизації, підвищенням рівня кваліфікації працюючих, необхідністю пошуку нових підходів до управління соціально-економічними процесами, що відбуваються в суспільстві, вітчизняні й зарубіжні дослідники стали більше звертати увагу на питання мотивації поведінки людини.

На даному етапі розвитку економіки поки що не сформований єдиний концептуальний підхід до розвитку мотиваційного механізму, адекватного сучасним ринковим перетворенням. Із позиції вироблення ефективного мотиваційного механізму невідкладного вирішення потребують такі проблеми, як подолання масового відчуження людей від результатів трудової діяльності й зниження трудової активності виконавців, досягнення відповідності конкурентних можливостей управлінських кадрів і стану їх мотивації, структуризація трудових мотивів, визначення місця і ролі кожного з чинників мотиваційної структури та ін.

За традиційного підходу питання підвищення продуктивності праці на базі трудової мотивації розглядається з позицій забезпечення принципу матеріальної зацікавленості результатами своєї роботи на основі вдосконаленої системи розподілу фонду споживання, механізму оплати, реформування відносин власності, розвитку їх на цій основі.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значущість умов праці як однієї з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови трудового середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного рівня виробництва і його ефективності. У реалізації ефективного мотиваційного механізму важлива роль належить системі оцінки.

Існує численна сукупність методів оцінки, серед яких найпоширеніші ранжування, шкала оцінок, заданий розподіл, оцінка на основі письмових характеристик (есе), бальні оцінки, управління за цілями як метод оцінки ефективності тощо, мотивації трудової діяльності та її складових [6, с. 129]. На етапі сучасного розвитку економіки суттєво змінилася роль людського чинника як джерела підвищення ефективності виробництва. Продуктивними силами людини є тепер не лише її фізичні здібності, а й її емоційно-психологічний стан. І це необхідно враховувати для ефек-

тивного використання індивідуально-особистісних якостей працівників з метою досягнення поставлених цілей.

Шляхи виведення економіки країни з кризового стану обговорюються як економістами, так і фахівцями інших галузей науки. Однак мало хто звертає увагу на таку важливу проблему, як формування соціально-економічного механізму мотивації високопродуктивної праці. Це проблема, котру доведеться вирішувати найближчим часом. Вона актуальна як у теоретичному, так і в прикладному аспекті. Пояснюється це тим, що питання мотивації праці менш за все розроблені в економічній літературі. У практичному плані реформування заробітної плати, адекватне новій системі економічних відносин, не дасть позитивних результатів само по собі, якщо воно не буде поєднуватися з використанням усієї сукупності мотивів і стимулів, які дозволяють вирішити проблему ефективності трудової діяльності, привести у дію всі механізми, що обумовлюють раціональне використання людського капіталу. При відсутності у людей зацікавленості до праці неможливе ні ефективне функціонування підприємств, ні становлення ринкових відносин. На жаль, сьогодні спостерігаються повна незацікавленість людей у підвищенні трудової віддачі, відсутність соціально-економічної мотивації праці. Працівники як не мали, так і не мають інтересу до праці, не відчують її значущості, а навпаки, відчують трудову та соціальну апатію, не бачать необхідності в продуктивній та високоякісній праці, бажають при мінімальних зусиллях мати високу оплату праці.

Тобто проблема мотивації праці ще потребує глибокого цілісного осмислення. Тільки виважений, комплексний підхід до мотивації праці дасть можливість створити необхідний ринок кваліфікованої робочої сили, забезпечити підвищення ефективності виробництва, примножити головний капітал країни – її трудовий потенціал. Сьогодні необхідна нова система трудових цінностей, нова дійова система мотивів та стимулів, тобто потрібен мотиваційний механізм, який передбачав би формування ринку робочої сили.

Соціальні фактори, які забезпечують підвищення ефективності праці, специфічні для кожного рівня управління. Однак особливе місце серед соціальних факторів, за нашим глибоким переконанням, належить соціально-психологічному клімату на підприємстві, від якого значною мірою залежить і розумне та науково обґрунтоване застосування трудового потенціалу працівника. Формування системи мотивації праці на сучасних підприємствах слід проводити за такими напрямками: усвідомлення працівниками власної значущості та причетності; розвиток творчого підходу до будь-якої роботи; формування престижного іміджу підприємства; його реклама; гарантія зайнятості; розширення кола працівників, які беруть участь у діяльності підприємства; розвиток самоконтролю та довіри до працівників з боку керівництва; стимулювання до підвищення кваліфікації; забезпечення можливостей зростання професійної майстерності; надання рівних можливостей стосовно зайнятості та посадового просування за критерієм результатів праці; створення відповідних умов щодо захисту здоров'я, безпеки праці та благополуччя всіх працівників; удосконалення системи оплати праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визначення особистого внеску у загальний успіх [2, с. 133].

Метою даного дослідження є розробка методики оцінки чинників соціально-економічного механізму мотивації поведінки працівників підприємств та ранжування цих мотиваторів. Це дослідження є одним з етапів вирішення проблеми створення узагальненої системи оцінювання (ранжування) мотиваторів та розробки алгоритму їх оцінки з метою включення до найбільш ефективної системи мотивації працівників для підприємств різних форм власності і виду діяльності. У процесі побудови соціально-економічного механізму мотиваційної системи необхідно враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність в системі особистих, колективних та суспільних інтересів. Дослідження, які проводились з цією метою за методами анкетування працівників (об'єкт досліджен-

ня – ВАТ «Білоцерківський молокозавод», ВАТ «Полтавський турбомеханічний завод», ВАТ «Росава» та Полтавське державне виробниче підприємство №1), показують, що чинники системи мотивації мають різні кількісні характеристики, а їхній вплив також залежить від ознак форми власності. Комплексні чинники системи мотивації прийнято такі: характеристика роботи (I), характеристика соціально-психологічного клімату в колективі (II), характер відносин підлеглих з керівництвом (III), мотиви діяльності (IV). Кількісні характеристики ознак цих комплексних чинників системи мотивації, як показали дослідження автора і М.С. Дороніної [5, с. 73–75], залежать також від ознак форми власності підприємства.

Використаємо такі складові ознаки комплексного чинника – характеристика роботи (I) – і позначимо їх таким чином: зміст і різноманітність праці (I-1); умови праці (I-2); організація праці (I-3); функціональна складність (I-4); відповідність роботи спеціальності (I-5); відповідність кваліфікації (I-6); високий зарібок (I-7); відповідність творчим інтересам (I-8); перспектива підвищення кваліфікації (I-9); можливість кар'єри (I-10); рівень управлінської культури (I-11); розподіл службових обов'язків (I-12); характер відносин у колективі (I-13); відповідність характеристик роботи індивідуальним особливостям (I-14).

Складовими ознаками комплексного чинника – характеристика соціально-психологічного клімату в колективі (II) – будуть такі: згуртованість колективу (II-1); висока особиста відповідальність кожного за справу колективу (II-2); взаємна довіра і турбота (II-3); оцінка ініціативного творчого підходу до справи (II-4); сумісність членів колективу за характером і темпераментом (II-5); характер міжособистісних стосунків (II-6); відносини між членами колективу різного віку (II-7); співвідношення між членами колективу різної статі (II-8); наявність сформульованих загальних цілей (II-9); відповідність цілей організації і працівника (II-10).

Складові ознаки комплексного чинника (III) – характер взаємин підлеглих з керівництвом: використання адміністративних методів управління (III-1); рівномірність розподілу роботи між членами колективу

(III-2); стимулювання самостійності у роботі (III-3); справедливість винагороди за працю (III-4); позитивний емоційний клімат (III-5); уміння вислухати, зрозуміти, прислухатися до іншої думки (III-6); справедливість покарань (III-7); форма доведення завдання (III-8); характер службових відносин (III-9); характер позаслужбових стосунків (III-10).

Складові ознаки комплексного чинника – мотиви діяльності (IV): справедливість оцінки роботи (IV-1); визнання досягнень у роботі керівником (IV-2); визнання досягнень у роботі колегами (IV-3); можливість професійного ділового розвитку (IV-4); допитливість (IV-5); можливість задоволення почуття власної гідності (IV-6); можливість реалізації творчих здібностей (IV-7); можливість реалізації індивідуальних здібностей (IV-8); стимулювання до ефективнішого виконання доручених завдань (IV-9); планування кар'єри (IV-10); розвиток інтересу до конкретної роботи (IV-11); новаторство (IV-12); матеріальні стимули (IV-13). У переліку ознак складових чинників використовувалися також інші дослідження [5, 7, 8]. Для вирішення проблеми оцінки пріоритетів цих чинників та їхніх ознак необхідно знайти методи їх порівняння.

З метою вирішення поставленої проблеми використаємо методи системного аналізу і результати експериментальних досліджень. Першим етапом цієї роботи було створення ієрархічної структури ефективного соціально-економічного механізму мотиваційної системи з трьома рівнями ієрархії. Для зведення всіх шкал в єдину на першому рівні ієрархії (при порівнянні чинників I, II, III, IV) використаємо шкалу відносної важливості (значущості, переваги), яка запропонована відомим американським системним аналітиком Т. Сааті і яка ефективна у застосуванні та порівняно з іншими подібними шкалами [9, с. 29]. З урахуванням вищесказаного побудувано матрицю попарних порівнянь комплексних чинників (I, II, III, IV):

$$A = (a_{ij})_{i,j=1}^n, \quad (1)$$

що дозволило зіставити аналізовані фактори. Елементи цієї матриці  $a_{ij}$  показують перевагу  $i$ -го об'єкта над  $j$ -м (для 1-го рівня

ієрархії порядок матриці  $n = 4$  визначається за кількістю порівнюваних факторів), які прийняли на основі експертної оцінки відповідно до шкали Сааті. Симетричний знайденому елемент цієї матриці знаходили за формулою

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \quad (2)$$

Після цього з'ясовано ступінь узгодженості одержаних оцінок. За міру узгодженості прийнято індекс узгодженості (IY) і відношення узгодженості (BY). Як відомо з теорії матриць, повна узгодженість обернена симетричній матриці, якою є матриця переваг, еквівалентна рівності її максимального власного значення  $\lambda_{\max}$  і кількості об'єктів (порівнюються  $\lambda_{\max} = n$ ). Індекс узгодженості (IY) знаходили за формулою

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3)$$

Для одержання висновку, чи є узгодження прийнятним, індекс узгодженості (IY) порівнюють з величиною випадкового індексу узгодженості (BI). Для квадратної матриці порядку  $n$  ( $n$  в даному випадку фіксовано, і для першого рівня ієрархії дорівнює 4) елементи  $a_{ij}$  згенеровано на основі експертної оцінки на інтервалі (2, 10) згідно зі шкалою відношень Сааті [9, с. 29]. Відношення узгодженості (BY) є часткою індексу узгодженості (IY), обчисленого за формулою (2) та відношення узгодженості (BI) [9, с. 36] для того ж порядку матриці:

$$BY = \frac{IY}{BI} \quad (4)$$

Якщо  $BY < 0,1$ , то ступінь узгодженості вважають прийнятним.

Для першого рівня ієрархії знайдемо максимальне власне значення матриці  $\lambda_{\max} = 4,29$ , індекс узгодженості  $IY = 0,10$ , відношення узгодженості  $BY = 0,11$  та суму за векторами пріоритетів, яка дорівнює 1,0.

На основі аналізу першого рівня ієрархії рівень впливу на систему мотиваційної поведінки працівника комплексні чинники ранжували (за зменшенням впливу) таким чином: I(0,40), IV(0,24), III(0,20), II(0,17).

Для вирішення завдання даних досліджень необхідно виконати аналіз другого рівня ієрархії, на якому будуть попарно

порівнюватися ознаки чинників мотивації. Матриці попарних порівнянь складових ознак кожного комплексного чинника створимо за допомогою шкал порівнянь, в яких використовуємо кількість позитивних відповідей, отриманих методами анкетування працівників при дослідженнях на підприємствах. Елементи цих матриць знаходили аналогічно згідно з формулами (1) і (2). Результатами цих розрахунків стали вектори пріоритетів ознак комплексних чинників:

– Вектор пріоритетів ( $p_i$ ) для ознак комплексного чинника I: I-1=0,04; I-2=0,10; I-3=0,03; I-4=0,04; ; I-5=0,12; I-6=0,04; I-7=0,12; I-8=0,05; I-9=0,03; I-10=0,10; I-11=0,03; I-12=0,04; I-13=0,13; I-14=0,11.

– Вектор пріоритетів ( $p_i$ ) для ознак комплексного чинника II: II-1=0,13; II-2=0,05; II-3=0,14; II-4=0,11; II-5=0,13; II-6=0,09; II-7=0,10; II-8=0,09; II-9=0,08; II-10=0,08.

– Вектор пріоритетів ( $p_i$ ) для ознак комплексного чинника III: III-1=0,12; III-2=0,09; III-3=0,10; III-4=0,13; III-5=0,10; III-6=0,09; III-7=0,10; III-8=0,09; III-9=0,08; III-10=0,08.

– Вектор пріоритетів ( $p_i$ ) для ознак комплексного чинника IV: IV-1=0,08; IV-2=0,09; IV-3=0,07; IV-4=0,08; IV-5=0,07; IV-6=0,08; IV-7=0,07; IV-8=0,07; IV-9=0,07; IV-10=0,09; IV-11=0,08; IV-12=0,07; IV-13=0,08.

Оскільки отримані значення індексу узгодженості і відношення узгодженості були меншими, ніж відповідні вимоги ( $< 0,10$ ), можна зробити висновок, що результати розрахунку прийнятні.

Таким чином, величину впливу (важливість) кожної ознаки в рамках окремого комплексного чинника можливо виявити за допомогою даної методики.

Встановлення пріоритетів комплексних чинників і їхніх ознак на основі даної методики аналізу, що є новизною даної роботи, виявилось одним з етапів системного аналізу з метою створення ефективної системи мотивації. Проведення подальшого аналізу ознак цих чинників на третьому рівні ієрархії дає можливість вирішення проблеми створення узагальненої системи оцінювання (ранжування) мотиваторів та розробки алгоритму оцінки їх з метою включення до найбільш ефективної системи мотивації працівників для підприємств різних форм власності і виду діяльності.

#### Список використаної літератури

1. Костишина Т.А. Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2004. – 191 с.
2. Харитонюк М.А. Проблеми мотивації високопродуктивної праці в системі управління персоналом / М.А. Харитонюк, Л.А. Сесмій, М.С. Конох // Праці четвертої міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». – Ч. 4. – Донецьк: ДонНУ, 2003. – С. 132–133.
3. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики: НАН України, Інститут економіки / Редкол.: Д.П. Богиня (відп. ред.), Л.І. Долгова, Г.Т. Куліков та ін. – К., 1997. – 182 с.
4. Урбанович О.І. Основні тенденції розвитку системи мотивації персоналу підприємства в Україні / О.І. Урбанович, Л.Г. Ліпич // Праці четвертої міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». – Ч. 4. – Донецьк: ДонНУ, 2003. – С. 126–127.
5. Доронина М.С. Этический кодекс корпорации как организующий элемент ее культуры / М.С. Доронина, Л.И. Аведян // Материалы Международной научной конференции «Социально-гуманитарные проблемы менеджмента», 30–31 октября 1997 г. – Донецк, 1997. – С. 73–75.
6. Фомова О.А. Мотиваційний механізм ефективного використання робочої сили в умовах трансформації економіки України / О.А. Фомова, Л.М. Бабич // Праці четвертої міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». – Ч. 4. – Донецьк: ДонНУ, 2003. – С. 127–130.
7. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 2-е изд. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
8. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.С. Загашвили. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
9. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.