

Эффективность использования каждого работника зависит не только и не столько от его способности выполнять требуемые функции, сколько от «усердия», с которым эти функции выполняются, от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата. Целью данного научного исследования является углубление теоретических основ и методических положений по оценке мотивационного потенциала работников и на этой основе обосновать направления усиления мотивации труда. Полученные результаты имеют практическую значимость для анализа различных характеристик мотивационного потенциала работников, выявления неудовлетворенных в работе потребностей, степени удовлетворения тех или иных потребностей, обоснования предложений по формированию эффективной системы мотивации труда работников предприятия. Книга написана для специалистов предприятий, преподавателей ВУЗов, научных работников, аспирантов и всех тех, кто интересуется вопросами управления трудовым поведением работников.

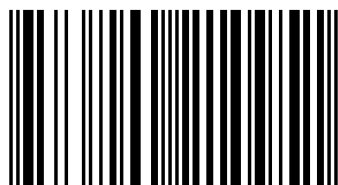


Яна Величко

Оценка мотивационного потенциала работников



Величко Яна, родилась 23 февраля 1976 года в г. Харькове (Украина). С 1993 года училась в Харьковском национальном автомобильно-дорожном университете (ХНАДУ) на факультете управления и бизнеса, который закончила с отличием в 1999 году и получила степень магистра. С 2000 года работает ассистентом на кафедре управления и администрирования ХНАДУ.



978-620-0-21095-1

LAP
LAMBERT
Academic Publishing

Яна Величко

Оценка мотивационного потенциала работников

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

Яна Величко

**Оценка мотивационного
потенциала работников**

FOR AUTHOR USE ONLY

LAP LAMBERT Academic Publishing RU

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

LAP LAMBERT Academic Publishing

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-0-21095-1

Copyright © Яна Величко

Copyright © 2019 International Book Market Service Ltd., member of
OmniScriptum Publishing Group

FOR AUTHOR USE ONLY

Величко Яна Ивановна

Оценка мотивационного потенциала работников

FOR AUTHOR USE ONLY

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Определение сущности и состава мотивационного потенциала работников	6
2 Анализ методов оценки мотивационного потенциала работников	24
3 Совершенствование методического подхода к оценке мотивационного потенциала работников	28
4 Оценка мотивационного потенциала работников ООО «Преиз»	36
5 Обоснование направлений повышения уровня мотивационного потенциала работников	41
Заключение	50
Перечень ссылок	51

FOR AUTHOR USE ONLY

ВВЕДЕНИЕ

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов любого предприятия предполагает выполнение его персоналом определенных действий, которые называют производственными функциями. При этом эффективность использования отдельного работника зависит не только и не столько от его способности выполнять требуемые функции, сколько от «усердия», с которым эти функции выполняются от желания работать, то есть от мотивации.

Целью данного научного исследования является углубление теоретических и методических положений по оценке мотивационного потенциала (МП) работников и на этой основе обоснование направлений усиления мотивации труда работников предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд научных задач: 1) определить сущность и место мотивационного потенциала работников в системе объектов мотивирования, выделить основные его элементы; 2) проанализировать методы и существующие методические подходы к оценке мотивационного потенциала работников предприятия; 3) усовершенствовать методический подход к оценке мотивационного потенциала работников; 4) выполнить апробацию предложенной методики на ООО «Преиз»; 5) обосновать направления повышения уровня мотивационного потенциала работников.

Объектом исследования является мотивационный потенциал работников предприятия, а предметом исследования – теоретические и методические подходы к оценке мотивационного потенциала работников.

В качестве инструментария используются следующие методы: анализ и синтез, логический анализ, системный подход, метод балльной оценки, экспертный опрос, факторно-целевого анализа.

Научная новизна исследования состоит в усовершенствовании методического подхода к оценке мотивационного потенциала работников предприятия по основным его составляющим (удовлетворенности работой и силе мотивации).

вации), с последующим выбором методов воздействия на него, исходя из ценностной ориентации работников на основе матричного метода.

Полученные результаты имеют практическую значимость для анализа различных характеристик мотивационного потенциала работников, выявления неудовлетворенных в работе потребностей, степени удовлетворения тех или иных потребностей, обоснования предложений по формированию эффективной системы мотивации труда работников предприятия.

FOR AUTHOR USE ONLY

1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУЩНОСТИ И СОСТАВА МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ

Для построения прогнозов и разработки стратегий мотивирования, принятия эффективных управленческих решений руководству предприятия необходимо располагать достоверной информацией о состоянии и развитии мотивационного потенциала его работников.

Понятие «мотивационный потенциал», связано с происхождением его от латинского слова «potentia» (возможность, мощь, скрытая сила). У данного слова двойное смысловое содержание:

- 1) физическая характеристика, то есть величина, характеризующая запас энергии тела, находящегося в данной точке поля;
- 2) в переносном смысле – это степень скрытых возможностей или мощи.

В современной теории и практике управления персоналом существует три направления в развитии представлений о потенциале:

- 1) потенциал представляет собой совокупность различных ресурсов, необходимых для функционирования или развития системы, которые связаны с функционированием производства и ускорением НТП;
- 2) потенциал представляет собой систему материальных и трудовых факторов, обеспечивающих достижение поставленных целей;
- 3) потенциал представляется как способность комплекса ресурсов решать поставленные перед ним задачи.

Представление о сущности потенциала предопределяет подход к его оценке, измерению и управлению. Поэтому возникает необходимость выделения понятия мотивационного потенциала работников и основополагающих факторов, которые его характеризуют..

Согласно содержательным теориям мотивации формирование трудового поведения обусловлено потребностями и связанными с ними факторами. «Потребность, – по определению П.В. Симонова, – есть специфическая (сущност-

ная) сила живых организмов, обеспечивающая их связь с внешней средой для самосохранения и саморазвития, источник активности живых систем в окружающем мире» [38]. Действие механизмов памяти об опыте индивида в удовлетворении подобной потребности в прошлом трансформирует потребность в мотив и становится «опредмеченной потребностью». Опредмечивание потребности через материальный или идеальный предмет, по мнению Н. А. Лукьяновой [32], ведет к появлению мотива и направленности поведения (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Механизм формирования трудового поведения [32]

При этом, поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Индивидуальная композиция в иерархии потребностей индивида представляет собой его мотивационное ядро [12] или мотивационную сферу личности [13, 38]. Важной характеристикой личности, по мнению П.В. Симонова, будет то, какие из потребностей и как длительно занимают доминирующее положение в иерархии мотивационной сферы, поскольку «личность человека будет характеризовать его мотивационная доминанта» [38]. Доминирующие потребности и интересы определяют направленность поведения работника.

В.А. Бодров, Г.В. Ложкин и А.Н. Плющ предложили модель мотивационной сферы личности, отражающей временные и пространственные характеристики развития [7]. Мотивационная сфера анализируется ими как открытая самоорганизующаяся система, которая характеризуется качеством составляющих ее элементов и многоуровневой структурой.

По мнению авторов работ [1,4,12 и др.] мотивационная структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, под воздействием определенных факторов, то есть характеризуется динами-

ческой устойчивостью. Устойчивость выражается во временном промежутке, в течение которого мотив сохраняет свою силу, т.е. является доминирующим, определяя поведение и деятельность человека. Динамичность проявляется: во-первых, в изменении силы, как отдельных мотивов, так и их совокупности; во-вторых, в изменении устойчивости мотивов, когда ранее постоянно побуждавшие деятельность мотивы начинают проявляться только в определенных условиях; в-третьих, в изменении соподчиненности мотивов. Для учета названных характеристик мотивационной структуры индивида используют такое понятие как «мотивационный потенциал» [11].

По определению Н.И. Шаталовой мотивационный потенциал представляет собой «совокупность наиболее значимых для работника мотивов трудовой деятельности, которые определяют, в конечном итоге, его отношение к труду и реализуются или могут быть реализованы в его производственном поведении, при наличии необходимых организационных условий». Он характеризует возможность работника соответствовать требованиям, предъявляемым рабочим местом к его отношению к труду. Таким образом, мотивационный потенциал – это динамически устойчивая структура мотивов трудовой деятельности работника, определяющая уровень его готовности к совершению мотивированных действий (поведения) при наличии необходимых организационных условий. От степени развития и использования мотивационного потенциала работника в значительной мере зависит результативность и эффективность практических действий. Можно сказать, что мотивационный потенциал характеризует уровень личностной мотивации работника, то есть, какие мотивы побуждают его трудиться в конкретной организации, степень включенности в организацию, в которой находится его рабочее место, его ценностные ориентации, потребности, интересы в сфере трудовой деятельности.

Ряд ученых придерживаются мнения о том, что основу мотива может составлять также использование стимулов [44,46]. Они представляют механизм возникновения мотивов следующим образом: потребности - их осознание с помощью стимулов - формирование мотивов (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2- Механизм возникновения мотивов

Несколько иную точку зрения имеет Т.Г. Самборская [37]. Она считает стимул началом акта психической регуляции трудовой деятельности. Аналогичного мнения придерживается и Н.А. Волгин [14], представивший механизм формирования поведения работника через стимулы (рисунок 1.3).

При этом она отмечает, что достаточно сложно точно предсказать поведение работника в данном конкретном случае и определить, как будет воздействовать тот или иной фактор на мотивацию человека, так как между мотивом и действием существуют личностные характеристики работника (установки, убеждения, свойства личности, состояния и т.д.).

Н.Д. Лукьянченко отмечает, что «мотивационный процесс включает целую гамму опосредствующих звеньев - интересов, ценностных ориентаций, социальных ожиданий, целевых установок, возможностей и способов их реализации, которые при определенных условиях становятся мотивами поведения человека» [33]. Их влияние на формирование мотивов указывают А.Г. Здравомыслов [25], Г.В. Дворецкая, В.П. Махнарылов [20] и другие. При этом интересы связываются с использованием возможностей для удовлетворения тех или иных потребностей, т.е. характеризуют возможный в данных условиях способ их удовлетворения.

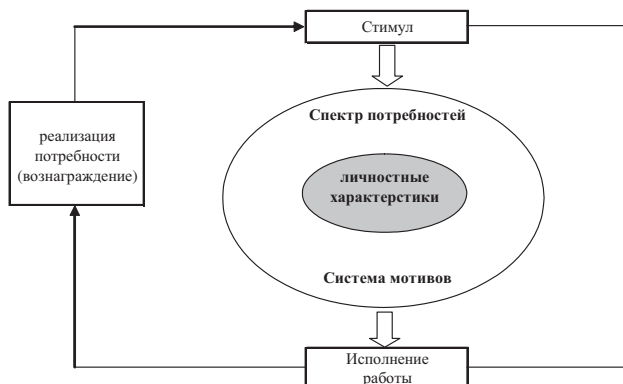


Рисунок 1.3 - Механизм формирования поведения работника [14]

Согласно схеме формирования трудового поведения работника, разработанной учеными-социологами Г.В. Дворецкой и В.П. Махнарыловым [20, с. 90], приведенной на рисунке 1.4, мотивы поведения работника, как субъективное отношение к своим поступкам, формируются на основе двух групп факторов: интересов и ценностных ориентаций.

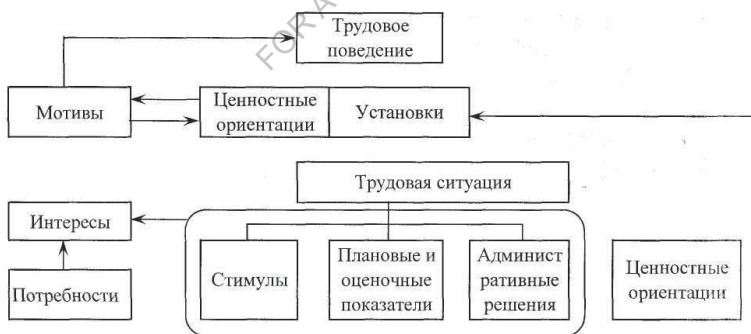


Рисунок 1.4 - Схема формирования трудового поведения [20]

Интерес представляет собой «мотивационно-регуляционный механизм человеческого поведения, определяемый иерархией сформированных потребностей» [16], с учетом влияния трудовой ситуации. Ценностные ориентации служат ориентиром в человеческом поведении. Они характеризуют направлен-

ность личности на те или иные ценности. Наиболее устойчивая направленность в отношении человека к объектам, ситуациям, статусам, его готовность к определенным действиям, т.е. конкретная ориентация на определенный вид и способ деятельности, выражается установками. Содержание установок и ценностных ориентаций определяется ценностями и нормами поведения, зависящими от культуры, развитости духовной и нравственной жизни общества. Ценности отдельного человека заключаются в главных целях его жизни и работы, а также средствах достижения этих целей. Однако в схеме не определено взаимодействие между коллективными и личными интересами.

В.Г. Шинкаренко и О.Н. Криворучко [47], предложили разделить мотивы на базовые (внутренние) и сформированные (внешние мотивы). Базовые мотивы формируются под воздействием потребностей и личных интересов работников и обуславливают жизненную стратегию индивидуума. Сюда относятся мотивы, направленные на удовлетворение потребностей для поддержания организма в жизнедеятельном состоянии, по обеспечению его стабильности и безопасности. Соединение коллективных и групповых интересов, учитывающих соответственно цели организации и цели подразделения, а также личных интересов, выражаемых ценностной ориентацией и установками, со стимулами, соответствующими мотивам деятельности работников образует группу формируемых мотивов, которые выполняют роль непосредственных побудительных факторов в конкретных ситуациях и определяют тактическую линию поведения работника организации. Процесс формирования трудового поведения работника в рамках данной концепции можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1.5).

При этом объектами управленческого воздействия выступают такие факторы, формирующие трудовое поведение, как потребности работника, личные, групповые и коллективные интересы, ценностные ориентации, установки и мотивы.

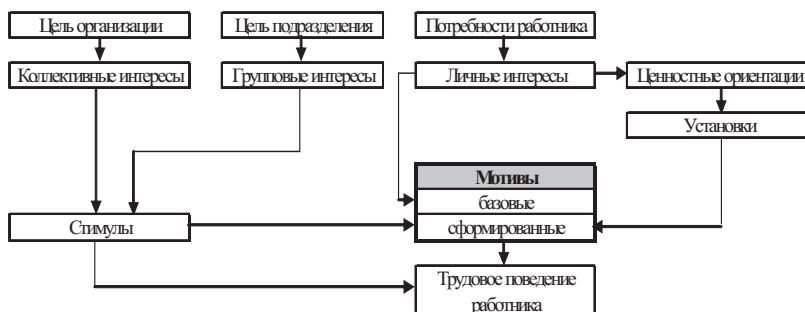


Рисунок 1.5 - Формирование трудового поведения работников в рамках целевого подхода

Однако, в данном подходе, при формировании трудового поведения работников не учитываются интересы основных целевых групп: клиентов, собственников (акционеров, инвесторов) и прочих групп. Максимальный учет интересов клиентов позволяет привлечь в организацию лучших из них, что способствует росту доходов и доли рынка предприятия. Лучшие клиенты — это те, которые ценят предприятие и его услуги — особенно высоко. Такие клиенты делают повторные заказы и рекомендуют услуги данного предприятия другим клиентам, что обеспечивает снижение затрат предприятия на рекламу и другие маркетинговые мероприятия, повышение прибыли. Это стимулирует надежный рост, который позволяет предприятию привлекать и сохранять лучших работников, вкладывая в них освободившиеся средства: финансируя более высокий уровень технического обеспечения рабочих мест (современного оборудования и инструмента), образовательных мероприятий (обучения и тренингов), повышая заработную плату и предоставляя новые льготы. Таким образом, повышается уровень приверженности работников организации. Такие работники сами в процессе работы приобретают способность находить способы снижения затрат и повышения качества услуг, что увеличивает ценность услуг для клиентов, повышая их лояльность и обеспечивая ценовое преимущество на рынке. Ценовое преимущество вместе с надежным ростом количества сравнительно долгосрочных клиентов, обеспечивает такой уровень прибыли, который является привле-

кательным для инвесторов и других источников финансирования, для акционеров. Учет интересов собственников (акционеров, инвесторов) повышает их приверженность организации. Поскольку более приверженные инвесторы ведут себя как партнеры, а не как получатели дивидендов (безразличные к другим аспектам или проблемам организации), их участие стабилизирует всю систему, снижает стоимость капитала и помогает создать уверенность, что деньги будут вкладываться в достаточном объеме. Это, в свою очередь, может привести к повышению уровня, качества и количества ценностей, которые могут быть предложены клиентам. Таким образом, осуществление мотивационных воздействий на интересы указанных целевых групп инициирует циклическую серию экономических эффектов в течение всей системы бизнеса.

Исходя из теории менеджмента качества (всеобщего управления качеством) клиентов, собственников (акционеров, инвесторов) и прочие целевые группы можно отнести к внешним по отношению к организации потребителям. Внешний потребитель – это человек, организации, сообщество, на которых оказывает влияние качество выпускаемой продукции (услуги) [16]. В свою очередь любой сотрудник или структурная единица организации имеет своего потребителя внутри организации, то есть является чьим-либо внутренним потребителем и поставщиком. Учитывая специфику производства автотранспортных услуг, процесс их предоставления (перевозочный процесс) невозможен без вспомогательных и обслуживающих процессов. Вспомогательный процесс предполагает проведение технического обслуживания и ремонта подвижного состава, а обслуживающие - работы по обеспечению материальными ресурсами, подогреву автомобилей, отоплению, содержанию помещений в чистоте, обслуживанию оргтехники и т.п. Работников, обеспечивающих эти процессы, принято называть вспомогательным персоналом (ремонтные и вспомогательные рабочие). Они не находятся в непосредственном контакте с потребителями, однако, от результатов их работы зависит качество обслуживания внешних потребителей на рынке. В данном случае, контактный персонал (водители, экспедиторы, работники, принимающие и оформляющие заказ на услуги) по отношению к вспомо-

гательному персоналу выступает в качестве внутреннего потребителя услуг, так как контактному персоналу для качественного предоставления услуг необходим исправный подвижной состав, оргтехника, материально-техническое снабжение процесса и прочее. А вспомогательный персонал выступает поставщиком услуг - контактному персоналу. Удовлетворенность внешнего потребителя в конечном итоге зависит от отлаженности отношений между внутренними поставщиками и потребителями. Она обеспечивается определением и соблюдением интересов внешних и внутренних потребителей.

С учетом выделения внешних и внутренних потребителей модель системы объектов мотивирования можно представить в виде схемы (рисунок 1.6).

В представленной схеме факторы, формирующие трудовое поведение разделены на внешние и внутренние (в рамках организации). К внешним факторам отнесены интересы внешних потребителей: клиентов, собственников и прочих целевых групп. К внутренним факторам – интересы внутренних потребителей (потребности работника, личные, групповые и коллективные интересы), формируемый ими, а также ценностными ориентациями и установками мотивационный потенциал работника. Сплошные стрелки на схеме отражают процесс формирования трудового поведения, а пунктирные – результат реализации трудового поведения для работников предприятия и каждой из внешних целевых групп. При этом, как было изложено выше, имеет место взаимобратное влияние интересов представленных целевых групп друг на друга и на мотивационный потенциал работников организации.

Таким образом, мотивационный потенциал – это динамически устойчивая структура мотивов трудовой деятельности работника, определяющая уровень его готовности к совершению мотивированных действий (поведения) при наличии необходимых организационных условий.

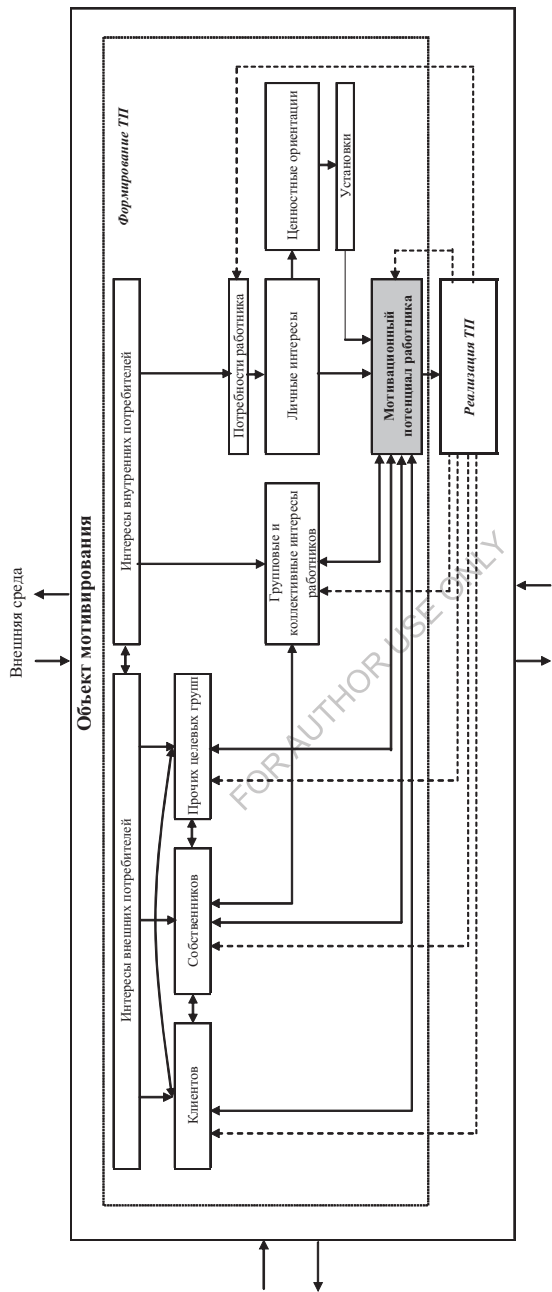


Рисунок 1.6 – Место мотивационного потенциала работников в системе объектов мотивирования

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мотивационный потенциал	Мотивационная среда	Мотивационная культура						
Информация о мотивационных потребностях является основой для реализации мотивационного потенциала	Формируются под влиянием условий функционирования	Фактор влияния на мотивационную культуру						
Основа для выбора инструментария и фактор влияния на степень реализации мотивационного потенциала	Иллюстрирует внутреннее составляющую мотивационной среды	Ключевой фактор при формировании мотивационной культуры и частично является результатом ее влияния						
Информационная основа для выбора инструментов мотивации	Осуществляет анализ мотивационной среды	Исследует особенности и изменения мотивационной культуры						
Фактор конструктивного и деструктивного влияния на степень реализации мотивационного потенциала	Компонент мотивационной среды (внутренней)							
Условия среды, которые влияют на реализацию мотивационного потенциала	Формируется под влиянием факторов мотивационной среды	Включает мотивационную культуру как составную внутренней среды						
Одной из задач мотивационной политики является максимальная реализация мотивационного потенциала	Реакция и одновременно фактор мотивационной среды	Корректируется в зависимости от характеристики мотивационной культуры						
Направлен на максимальное использование мотивационного потенциала	Предусматривает нейтрализацию негативных воздействий и развитие положительных тенденций мотивационной среды	Предусматривает формирование благоприятной мотивационной культуры						
		Направлен на формирование лояльной к предпринятиям мотивационной культуры						

Окончание таблицы 1.1

1	Мотивационная политика	Мотивационный механизм
2	Объект анализа и корректировки в соответствии с задачами мотивационной политики	Самый информативный элемент для построения мотивационного механизма, объект целенаправленного корректирующего воздействия
3	Информационная основа мотивационной политики	Источники информации о доминирующих мотивационных потребностях работников
4	Инструмент получения массива необходимой информации	Инструмент формирования информационной базы для реализации мотивационного механизма
5	Нематериальная составляющая и объект управления	Условие функционирования мотивационного механизма, объект для корректировки в соответствии с задачами
6	Фактор влияния и объект управления мотивационной политикой	Условия реализации мотивационного механизма, которые должны учитываться, объект для корректировок в соответствии с задачами
7	Элемент (инструментарий) мотивационной политики	Инструментарий, который может быть использован в процессе функционирования мотивационного механизма
8		Теоретический компонент реализации мотивационного механизма
9	Практическое и организационное воплощение мотивационной политики	

От степени развития и использования мотивационного потенциала работника в значительной мере зависит результативность и эффективность практических действий. Конкретное содержание мотивационного потенциала представляет собой некоторую пирамиду, во главе которой будет находиться собственно мотивационный потенциал, а в основании – процессы формирования, управления силой, устойчивостью и изменением соподчиненности мотивов.

Выше было указано ошибочность использования термина «мотивационный потенциал» для обозначения всего комплекса мероприятий, действий и процессов, связанных с мотивацией персонала предприятия. Мотивация как состояние, процесс, элемент управления находится под действием факторов влияния среды функционирования. Перечень, характер и интенсивность их воздействия формируют условия трудовой деятельности. Совокупность этих условий, определяющих направленность и величину усилий, которые предпринимаются рабочими для достижения целей организации образуют мотивационную среду трудовой деятельности [32].

Кучер Л.Р. [30] для обозначения интегральной характеристики организации (ее ценностей, правил, норм поведения, методов оценки результатов деятельности, стилей руководства и мотивационных средств), поданной через определенные модели и способы мотивации использует термин «мотивационная культура». Нужно отметить сходство данного утверждения с приведенными ранее толкованиями мотивационного потенциала. Так, использование «модели и способы» переключаются с совокупностью методов, которые обычно находятся под влиянием действующих в организации (на предприятии) норм и ценностей. Автор дополнительно приводит трактовку мотивационной культуры как сложившейся исторически матрицы факторов материального и нематериального порядка в целях управленческой деятельности для формирования полимотивационных подходов в управлении конкретным предприятием [30]. В данном объяснении делается упор на сознательном формировании менеджментом определенной совокупности факторов в соответствии со своими целями. Более понятным и точным является объяснение мотивационной культуры как

устоявшихся (сформированных) на предприятии норм поведения, сопровождающих стимулированием отношения к определенным мотивам. Термин «мотивационная культура» нельзя отождествлять с термином «мотивационный потенциал» и в целях исследования следует рассматривать больше в контексте характеристики мотивационной среды, его качественной характеристики, а не применяемого или потенциального инструментария мотивационного воздействия на персонал. То есть по своему содержанию мотивационная культура представляет собой проекцию организационной культуры предприятия в мотивационное среду.

Формой выражения мотивационной культуры предприятия можно считать мотивационный профиль трудового коллектива. Понятие «мотивационный профиль» ввели в научную практику Мартин П., Ричи Ш. для обозначения обобщенного результата опроса работников по значимости двенадцати ключевых мотиваторов [44].

Правоммерно говорить о мотивационном профиле отдельного работника или всего трудового коллектива предприятия, обобщающего мотивационные профили всего персонала. Мотивационный профиль работников предприятия может быть построен в результате реализации мотивационного мониторинга, который представляет собой повторяющуюся последовательность действий по анализу и измерению состояния мотивации работников или коллектива предприятия в целом в динамике. Мониторинг выполняет контролирующие функции по управлению трудовым потенциалом предприятия.

В контексте рассмотренных ранее понятий необходимо выяснить сущность термина «мотивационные потребности», под которыми предлагается понимать осознанную работником необходимость в применении тех или иных средств стимулирования со стороны менеджмента, реализация которых наиболее результативно повлияет на выполнение поставленных задач и трудовую деятельность человека вообще. Таким образом, мотивационные потребности являются звеном, логико-структурологичной единицей процесса управления трудовым потенциалом на мотивационных началах.

Проведенное исследование позволяет констатировать необходимость использования более широкого по содержанию понятия для охвата всего спектра управленческих действий, связанных с осуществлением мотивационного воздействия на процессы формирования и использования трудового потенциала предприятия (таблица 1.1). С этой целью целесообразно использовать предложенное в отдельных исследованиях понятие «мотивационный механизм», подходы к толкованию которого существенно отличаются.

В узком смысле мотивационный механизм рассмотрен в работе Шадриной Л.Ю. [45] как упорядоченная совокупность мотивов достижения сложной цели. Такой подход ограничен лишь причинами (результатами) принятия и реализации определенных управленческих решений, направленных на формирование желательного для предприятия трудового поведения работника, но не учтен необходимый для этого инструментарий.

По мнению Шапиро С.А., мотивы и их формирования, все многообразие потребностей, установки, потенциал лица так или иначе отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях мотивации труда и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма [46]. Важным отличием данной трактовки от предыдущей является формирование мотивов под влиянием определенных продуманных действий, то есть внимание сосредоточено на мотивации трудовой деятельности путем формирования внутренних установок.

Мотивационный механизм также определяют как комплекс организационно-экономических, материально-технических и социально-психологических инструментов и методов побуждения к эффективному труду для обеспечения достижения целей мотивационной политики.

Ограничения мотивационного механизма только комплексом разного рода инструментов и методов практически отождествляет его по смыслу с мотивационным потенциалом.

Мотивация как процесс находит свое отражение в толковании: «мотивационного механизма», который обеспечивает преобразование набора факторов,

принципов, стимулов, мотивов, ценностных ориентаций, ожиданий, поведенческих реакций с линейного дискретного состояния в замкнутый, постоянно повторяющийся процесс. В структурном отношении мотивационный механизм включает финансово-экономические методы и рычаги, определенную структуру ответственных работников, нормы и правила стимулирования, периодичность проведения оценки осуществляемых мероприятий и т.д. [8]. Важной особенностью этого определения является упор на повторяемости, замкнутости определенных действий, явлений. Кроме того, автор указал не только на инструментарий мотивационного механизма, но и на отдельные организационные моменты, а именно необходимость определения ответственных работников, периодичности осуществления оценки эффективности мотивационных мероприятий.

Использование вышеприведенных терминов для обозначения различных мотивационных аспектов управления трудовым потенциалом возможно лишь при условии установления отношений подчиненности и взаимозависимости между ними. В противном случае существует опасность неверной трактовки, а следовательно и противоречивого использования рассмотренных понятий. С этой целью была проанализирована и систематизирована информация по каждому из применяемых и приведенных терминов и представлена в обобщенном виде в таблице 1.1.

Оценка и анализ мотивационного потенциала работников возможны на трех уровнях:

- 1) субъективном или личностном уровне - по отношению к отдельному работнику;
- 2) групповом уровне - по отношению к группе работников (например подразделение или бригада);
- 3) организационном уровне - по отношению ко всей организации в целом.

Мотивационный потенциал имеет качественные и количественные характеристики. Качественные характеристики представлены предрасположенно-

стью работника к реализации определенных видов работ, интересом к различным видам работы, реакцией на изменения, поведением в критических ситуациях. Качественную оценку уровня мотивационного потенциала следует проводить в балльной форме с использованием экспертного метода. Количественные характеристики формируются показателями затрат времени, необходимых для переориентации деятельности работников в нужном направлении.

При изучении мотивационного потенциала работников менеджеры сталкиваются с рядом трудностей. Во-первых, отсутствует эффективный инструментарий, то есть методики, позволяющие количественно оценить уровень мотивационного потенциала работников. Во-вторых, не всегда результаты оценки соответствуют истинным значениям в силу своего субъективизма.

FOR AUTHOR USE ONLY

2 АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ

Оценка мотивационного потенциала работника предусматривает определение качества, количества и степени его использования в целях предприятия. Поскольку в настоящее время нет точных и обоснованных методов и методических подходов к оценке мотивационного потенциала работников, она является более сложным процессом, чем оценка качественных и количественных результатов трудовой деятельности.

Наличие действенных методов диагностики и оценки мотивационного потенциала и их грамотное использование позволит повысить отдачу от каждого работника и поможет лучше понять его сильные и слабые стороны. К основным существующим методам анализа (диагностики, оценки) мотивации персонала относят: опросы, тестирование, беседы, экспертные оценки и наблюдение. Рассмотрим их более подробно.

Наиболее часто для исследования мотивации работников используют опрос или анкетирование. К преимуществам метода относят: возможность получить важную информацию о мотивации отдельных работников, структурных подразделений или всего персонала предприятия в кратчайшие сроки с минимальными затратами. В качестве основного недостатка данного метода исследования мотивации можно выделить значительный уровень субъективизма, сложность проверки достоверности полученных ответов и выводов. Итоги исследования доводятся до руководства и, непосредственно, самих участников опроса. Работники должны быть проинформированы о результатах исследования, видеть реальную пользу от участия в опросе, чтобы в дальнейшем быть готовыми к активному участию в опросах.

Тестирование является также довольно распространенным методом изучения и оценки мотивации работников. Тесты специально разрабатываются для выявления особенностей мотивации конкретного работника и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик. Надежность и степень досто-

верности тестирования обеспечивается участием в их создании и обработке специалистов-психологов. При этом тесты должны отвечать требованиям надежности и валидности.

Использование метода экспертных оценок предполагает привлечение к оценке в качестве экспертов руководителей, коллег, деловых партнеров или клиентов оцениваемых работников, то есть людей, которые их хорошо знают.

Беседа, как метод изучения мотивации, предполагает получение необходимой информации от работников с помощью специальных вопросов, которые могут быть открытыми или закрытыми, косвенными и наводящими, а также рефлексивными.

Самым доступным методом оценки мотивации работников руководителем является наблюдение. При этом, для получения максимально точного представления об особенностях мотивации работников, руководителю нужно четко понимать, что именно следует принимать во внимание в качестве наблюдаемых признаков мотивации.

Кроме того, к методам диагностики мотивации работников относят: проективный метод, ситуационное интервью и анализ особенностей речи. Проективный метод предполагает обращение к подчиненному с неявными вопросами, направленными на выявление скрытых или скрываемых (возможно и неосознанно) мотивов поведения. Метод основан на том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на действия других людей. Следовательно, проективные вопросы дают возможность работнику оценить не себя, а людей вообще. В ходе интервью или простого общения с работником можно выявить его мотиваторы путем анализа особенностей речи.

Методы оценки мотивации, а также способы диагностики системы мотивации персонала организации, призваны повысить эффективность работы сотрудников.

Следует отметить, что невозможно ограничиться использованием лишь какого-то одного из рассмотренных выше методов. С целью повышения надеж-

ности получаемой информации и качества принимаемых управленческих решений, необходимо использовать несколько методов одновременно.

Что касается существующих методических подходов к оценке мотивационного потенциала работников, то например, в работе Карпович А.П. [26] акцент сделан на то, что мотивационный потенциал обладает количественной и качественной характеристиками. При этом, количественная характеристика формируется показателями затрат времени, необходимых для переориентации деятельности работников в актуальном для организации направлении. Качественная же характеристика может быть представлена предрасположенностью работника к реализации определенных видов работ, интересом к тем или иным видам деятельности, его реакцией на изменения, поведением в критических ситуациях. Качественную оценку уровня мотивационного потенциала предлагается проводить в балльной форме с использованием экспертного метода.

Захарченко Е.В. предлагает определять мотивационный потенциал работников через анализ их мотивационной сферы по следующим показателям: разнообразии мотивов (отражает ограниченность или широту состава мотивов, входящих в мотивационную сферу работника), иерархия мотивов (отражает распределение мотивов в порядке их значимости для работника), сила мотивов (отражает относительную значимость каждого мотива в иерархии) и устойчивость мотивов (отражает изменение положения мотивов в иерархии в различных ситуациях) [24]. Однако в работе анализируется лишь мотивационная структура персонала, структура персонала по базовому типу отношения к труду и по базовому типу поведения. При этом не понятно, каким образом на этой основе делается вывод об уровне мотивационного потенциала работников, отсутствует какая-либо оценочная шкала.

Стахов О.В. предлагает оценивать мотивационный потенциал работников по их мотивационному профилю через сумму степени удовлетворенности мотивационных потребностей [42]. Шкала значений мотивационного потенциала изменяется от «полностью не удовлетворен» (0 баллов) до «полностью удовле-

творен» (12 баллов). Количество баллов при этом связано с количеством оцениваемых мотивационных потребностей.

Михалева Е.П. предлагает оценивать мотивационный потенциал работников по двум составляющим - удовлетворенности трудом и силе мотивации [34]. Силу мотивации предлагается оценивать по показателям материального и морального вознаграждения, а также льготам. Удовлетворенность трудом автор предлагает оценивать по сложности, важности, системности, автономности и целостности работы. Оценки составляющих МП производятся в баллах и подставляются в формулу расчета МП, полученную с помощью метода корреляционно-регрессионного анализа. Однако не понятно, каким образом производится эта балльная оценка, не предложены дальнейшие действия руководства предприятия по повышению уровня МП работников. Кроме того, соглашаясь с мнением Карпович А.П., для управления мотивационным потенциалом необходимо выделить определенные группы работников, по отношению к которым есть основания реализовывать отличающиеся мотивационные схемы (системы мотивации и стимулирования труда).

Следовательно, не смотря на значительное количество работ по данному вопросу, отсутствует единая гибкая и простая в исполнении система оценки мотивационного потенциала работников предприятия, и, главное не понятно, каким образом осуществлять выбор конкретных методов воздействия на него.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ

В соответствии с существующими подходами к методике оценки, оценка мотивационного потенциала работников должна включать три составляющие:

- 1) определения содержания оценки;
- 2) выбора методов оценки;
- 3) процедуры оценки (рисунок 3.1) [9].

При определении содержания оценки следует выделить показатели, по которым будет проводится оценка МП, рассмотреть их значение и содержание (таблица 3.1). МП работников предлагается оценивать по таким показателям: удовлетворенность трудом, сила мотивации и ценностная ориентация.

Таблица 3.1 – Группировка показателей, используемых для оценки мотивационного потенциала работников

Название показателя	Значение и содержание показателя	Направленность блока
Удовлетворенность трудом	По отношению к мотивационному ядру может стабилизировать существующую структуру либо провоцировать ее изменение. Кроме того, несет социальный эффект, имеет функционально-производственную значимость. Она влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей	Расчет показателей удовлетворенности трудовой жизни позволяет судить о степени реализации требований, которые человек сознательно или несознательно предъявляет к работе, о тех расхождениях в интересах работодателя и работника, которые необходимо преодолеть для создания условий эффективной реализации мотивационного потенциала последнего
Сила мотивации	Определяется в баллах и характеризуется в соответствии с этим в диапазоне от слабой к сильной	Характеризует то, насколько работник склонен к затрате трудовых усилий на основе того или иного вида мотивирования
Ценностная ориентация	Прагматическая, комфортно-ориентированная, коллективистская, достижительная, преобразовательная	Выделяются ведущие типы ценностной ориентации, характерные отдельно для каждой категории работников, что позволяет судить об эффективности того или иного вида стимулирования, применяемого в организации в отношении определенной группы работников и построить систему мотивирования в соответствии с требованиями персонала



Рисунок 3.1 – Составляющие системы оценки мотивационного потенциала

Процедура оценки предполагает выбор места ее проведения, определения периодичности, технических приемов и способов использования результатов

оценки. Место проведения можно выбирать как в пределах самой организации, так и вне ее. Периодичность оценки связана с целями и задачами этого процесса. Технические приемы, используемые при оценке МП персонала, могут быть как ручными, так и автоматизированными. Порядок использования результатов предполагает обязательное их обсуждение с работниками, а также применение полученных выводов при подборе персонала, принятии управленческих решений, совершенствовании организации труда и структуры управления, составлении программ повышения квалификации кадров.

Показателями оценки удовлетворенности работой каждого работника (УР) и персонала в целом являются: сложность работы (P1), системность работы (P2), важность работы (P3), автономность работы (P4) и целостность работы (P5). Определяя значимость этих показателей и выполняя их бальную оценку, рассчитывается величина УР в соответствии с алгоритмом (рисунок 3.2).

Расчет весовых коэффициентов значимости кадровых рисков производился путем попарного сравнения. Значения коэффициентов предпочтительности при оценке значимости подвидов экономической составляющей устойчивого развития приняты равными:

$a_{ij} = 1/5$ – оценка показателя, имеющего наименьшую значимость;

$a_{ij} = 1,0$ – равная значимость показателя;

$a_{ij} = 5$ – оценка показателя, имеющего наибольшую значимость.

Абсолютные приоритеты рассчитываются путем умножения каждой строки матрицы на вектор-столбец по формулам:

$$\left. \begin{aligned} P_1 &= a_{11} \sum a_{1i} + a_{12} \sum a_{2i} + \dots + a_{1n} \sum a_{ni}, \\ P_2 &= a_{21} \sum a_{1i} + a_{22} \sum a_{2i} + \dots + a_{2n} \sum a_{ni}, \\ &\dots \\ P_n &= a_{n1} \sum a_{1i} + a_{n2} \sum a_{2i} + \dots + a_{nn} \sum a_{ni}, \end{aligned} \right\} \quad (3.1)$$

где P_1, P_2, P_n – абсолютные приоритеты;

$\sum a_{in}$ – вектор-столбец.



Рисунок 3.2 – Алгоритм оценки удовлетворенности работой персонала

Относительные приоритеты p_i вычисляются путем нормирования (в долях единицы) по формуле:

$$p_i = P_i / \sum P_i, \quad (3.2)$$

где P_1, P_2, P_n – абсолютные приоритеты;

$\sum P_i$ – сумма абсолютных приоритетов по все факторам.

Бальная оценка осуществляется по следующей шкале:

0 баллов – если работник неудовлетворен данной характеристикой работы;

0,5 баллов – если работник частично удовлетворен;

1,0 балл – если работник полностью удовлетворен данной характеристикой своей работы на данном предприятии.

Оценка уровня удовлетворенности работой каждого работника рассчитывается как сумма взвешенных оценок по всем характеристикам работы (т.е. сумма произведений весовости на бальную оценку).

На следующем этапе определяются такие характеристики (составляющие) МП работников как сила мотивации и их ценностная ориентация.

Выделяют ценностную и прагматическую ориентацию работников [21]. К ценностной ориентации относятся работники, имеющие представление об идеальной работе, как о работе, направленной в первую очередь на содержание и общественную полезность. К прагматической ориентации относятся работники, имеющие представление об идеальной работе, как о работе, направленной в первую очередь на оплату труда и статус работника. Зная ценностную ориентацию работника, можно подобрать наиболее действенные методы воздействия на него в каждой конкретной ситуации.

Для упрощения процесса оценки силы мотивации и определения целевой ориентации работников предлагается использовать широко известные вопросы анкеты [21 и др.], которые описывают хорошую работу, как интересную, самостоятельную, позволяющую решать что и как делать; позволяющую получить жилье, устроить ребенка в детсад или получить путевку; как необходимую работу или долг перед обществом; оставляющую время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь; дающую хороший заработок и обеспечивающую хороший достаток в доме; развивающую общение между людьми; дающую возможность приносить пользу людям, использовать свои знания и способности,

продвигаться по службе, повышать квалификацию; позволяющую выпускать продукцию, пользующуюся спросом; дающую возможность заслужить уважение окружающих.

Каждый работник оценивает степень соответствия его представлений о хорошей работе. Все вопросы разбиваются на 4 подгруппы, каждая из которых включает определенный перечень вопросов и дает представление об идеальной работе, как работе, направленной в первую очередь на: содержание работы, общественную полезность, оплату труда и статус работника. По каждой группе рассчитывается среднее количество баллов (шкала аналогично предыдущей для оценки удовлетворенности работой). Полученные по каждому респонденту баллы суммируются по группам и делятся на количество вопросов в группе.

Средние баллы по каждому респонденту по группам позволяют отнести его к тому или иному типу мотивации: если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то у респондента ценностная ориентация. Если наоборот, то у него в основном прагматическая ориентация. При равном количестве баллов - нейтральная ориентация.

Для определения силы мотивации полученное количество баллов по каждому респонденту делится на общее количество вопросов в блоке. По среднему баллу оценивается сила мотивации: если средний балл находится в диапазоне 0,0 – 0,33, то у данного работника слабая мотивация; 0,34 – 0,67 включительно - средняя мотивация; и 0,68 – 1,0 - слабая мотивация.

Следующий этап оценки МП работников предполагает построение матрицы диагностики, которая формируется двумя осями – силой мотивации и удовлетворенностью работой. Работники объединяются в группы, каждая из которых характеризуется определенным уровнем МП (рисунок 3.3).

Поскольку значения показателей варьируются от 0 до 1, то проводится разделение осей матрицы на три равные части: от 0 до 0,33; от 0,34 до 0,67; от 0,68 до 1,00.

Сила мотивации (СМ)	низкая	0,0 - 0,33	0,34 - 0,67	0,68 - 1,0
	средняя	0,0 - 0,33	0,34 - 0,67	0,68 - 1,0
	высокая	0,0 - 0,33	0,34 - 0,67	0,68 - 1,0
		0,0 - 0,33	0,34 - 0,67	0,68 - 1,0
		низкий	средний	высокий
		Уровень удовлетворенности трудом (УТ)		

Рисунок 3.3 – Матрица диагностики МП работников предприятия

Исходя из сектора матрицы, в который попал работник, предлагается разрабатывать индивидуальные и коллективные программы мотивирования для каждой группы работников (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Характеристика квадрантов матрицы оценки мотивационного потенциала персонала

Номер квадранта уровня МП	Характеристика квадранта
1	2
9	Ситуация, при которой высокому уровню силы мотивации (0,67-1,00) соответствует высокий уровень удовлетворенности работой (0,67-1,00). Лучший для предприятия тип МП, когда работник (персонал) полностью мотивирован и удовлетворен своим трудом на данном предприятии и данном рабочем месте (дорожит своим рабочим местом). Такие работники используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе, могут по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т. д. для улучшения качества и количества труда. Такой работник способен по собственной инициативе заняться самообразованием, он склонен искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы.
8	Тип МП, при котором высокому уровню силы мотивации (0,67-1,00) соответствует средний уровень удовлетворенности работой (0,33-0,67). Ситуация, когда работник (персонал) мотивирован, дорожит рабочим местом, но при этом имеет некоторые недовольства, связанные с условиями или характером выполняемой работы и стремится улучшить свое положение. Персонал придерживается принятых правил и норм, даже если не согласен с ними, очень бережно относится к ресурсам предприятия.

Окончание таблицы 3.2

1	2
7	Ситуация, при которой высокий уровень силы мотивации (0,67-1,00) соответствует низкому уровню удовлетворенности работой (0,00-0,33). Ситуация, когда при наличии высокой мотивации к труду, работник слабо удовлетворен условиями или характером работы, поэтому он может слабо проявлять инициативу, не стремиться найти решение любой ценой, может нарушать дисциплину или показывать низкие результаты работы. В этом случае необходимо управлять различными характеристиками работы персонала (условия труда, характер труда, климат в коллективе, сложность труда, важность и т.п.) для повышения его удовлетворенности.
6	При высоком уровне удовлетворенности работой (0,67-1,00) сила мотивации персонала средняя (0,33-0,67). В результате высокого уровня удовлетворенности трудом, работник проявляет заботу о благе и интересах предприятия, однако по каким-то причинам он эмоционально недостаточно сильно привязан к предприятию, не идентифицирует себя с организацией. Ситуация достаточно благоприятна, так как при воздействии на уровень силы мотивации формируются организационно-ориентированные мотивы.
5	Характеризуется средним уровнем силы мотивации (0,33-0,67) и удовлетворенности трудом (0,33-0,67), т.е. персонал выполняет только свои функциональные обязанности. Работник имеет некоторые недовольства по обоим характеристикам, но стремится улучшить свое положение. Работники с данным типом МП характеризуются спокойным отношением, как к успехам, так и к неудачам предприятия. В такой ситуации необходимо поддерживать интерес персонала к предприятию, стимулировать его.
4	Тип МП, при котором уровень удовлетворенности работой низкий (0,00-0,33), но заметна тенденция к росту силы мотивации (0,33-0,67). В подобной ситуации предприятию необходимо выяснить причины низкой удовлетворенности трудом и внедрять программы, направленные на ее повышение. Наряду с этим, следует укреплять и развивать вовлеченность персонала в дела предприятия, формировать организационно-ориентированные мотивы.
3	Тип МП, при котором низкий уровень силы мотивации (0,00-0,33) соответствует высокому уровню удовлетворенности работой (0,67-1,00). Работник слабо мотивирован, не стремится к улучшению результатов работы. Характеризуется критическим отношением персонала к любым начинаниям предприятия. Работники если и выполняют правила, то причина этого кроется либо в том, что они опасаются наказания, или в том, что надлежащее поведение вознаграждается, или в том, что соблюдение правил не представляет для них труда. Персонал работает на предприятии только потому, что вынужден. Он готов покинуть предприятие, если появятся лучшие предложения.
2	Ситуация, при которой низкому уровню силы мотивации (0,00-0,33) соответствует средний уровень удовлетворенности работой (0,33-0,67). В этом случае персонал может затягивать решение и выполнение задач, игнорировать поручения, не действовать в критических ситуациях. Предприятию необходим поиск индивидуального подхода к каждому работнику для сохранения персонала.
1	Этот тип МП характеризуется низким уровнем силы мотивации (0,00-0,33) и удовлетворенности работой (0,00-0,33). Работник не стремится к улучшению результатов работы, слабо удовлетворен, не дорожит своим местом, негативно относится к предприятию, поэтому нужно либо отказаться от такого работника, или принять меры по повышению, в первую очередь, его силы мотивации.

4 ОЦЕНКА МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ ООО «ПРЕИЗ»

Апробация предложенной методики оценки МП персонала проводилась на ООО «Преиз», основным видом деятельности которого является производство и реализация фурнитуры для пластиковых окон и дверей.

В качестве метода сбора информации в исследовании использовался анкетный опрос. Респондентами являлись работники ООО «Преиз», весь персонал которого насчитывает 76 человек. В опросе принимали участие 20 чел.

В таблице 4.1 представлены результаты расчета значимости характеристик для оценки удовлетворенности работой, в таблице 4.2 - результаты бальной оценки показателей удовлетворенности работой по каждому работнику, а в 4.3 – итоговые результаты оценки удовлетворенности работой персонала ООО «Преиз». Данные таблиц показывают, что уровень значимости наибольший у «важности» работы, а наименьший – у «системности» и «автономности» работы; при этом общая удовлетворенность колеблется от 0,310 до 0,839.

Таблица 4.1 – Расчет значимости характеристик для оценки удовлетворенности работой

Характеристики работы	Характеристики работы					Сумма	Приоритет	
	P1	P2	P3	P4	P5		абсолютный	относительный
Сложность работы (P1)		5	0,2	5	1	11,2	31,2	0,183
Системность работы (P2)	0,2		0,2	1	1	2,4	11,84	0,069
Важность работы (P3)	5	5		5	5	20	96	0,562
Автономность работы (P4)	0,2	1	0,2		1	2,4	11,84	0,069
Целостность работы (P5)	1	1	0,2	1		3,2	20	0,117
Всего	6,4	12	0,8	12	8	39,2	170,88	1,000

По результатам расчетов видно, что наибольшее значение для работников предприятия имеют такие характеристики работы, как «Важность» и «Сложность» работы.

Таблица 4.2 – Результаты бальной оценки показателей удовлетворенности работой по каждому работнику

Характеристики работы	Оценки по респондентам																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
P1	0	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5
P2	1	0	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	1
P3	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5
P4	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1
P5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Таблица 4.3 – Результаты оценки удовлетворенности работой персонала ООО «Преиз»

Характеристики работы	Взвешенная оценка удовлетворенности характеристиками работы по каждому работнику																				
	Весомость	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
P1	0,183	0,000	0,091	0,091	0,091	0,183	0,091	0,091	0,183	0,091	0,091	0,091	0,183	0,091	0,091	0,183	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091
P2	0,069	0,069	0,000	0,035	0,035	0,035	0,000	0,069	0,069	0,035	0,035	0,035	0,035	0,069	0,069	0,035	0,069	0,035	0,000	0,069	0,035
P3	0,562	0,281	0,562	0,562	0,562	0,562	0,281	0,281	0,281	0,562	0,562	0,281	0,000	0,281	0,281	0,000	0,281	0,000	0,281	0,281	0,281
P4	0,069	0,000	0,035	0,035	0,035	0,000	0,069	0,000	0,000	0,035	0,035	0,069	0,069	0,035	0,035	0,000	0,069	0,035	0,035	0,035	0,069
P5	0,117	0,059	0,059	0,059	0,059	0,000	0,059	0,059	0,117	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059
Итого УР по работникам	1,000	0,409	0,746	0,781	0,781	0,814	0,431	0,569	0,591	0,839	0,781	0,535	0,345	0,535	0,476	0,465	0,661	0,310	0,465	0,535	0,535

На следующем этапе определяем ценностную ориентацию работников ООО «Преиз» (ценностная, прагматическая или нейтральная) и силу мотивации (сильная, средняя или слабая). Результаты обработки анкет работников представлены в таблице 4.4.

Таблица 4.4 - Классификация работников по основным мотивационным характеристикам

№	Тип мотивации по ценностной ориентации			Сила и направленность мотивации	
	Средний балл		Тип мотивации	Средний балл	Сила мотивации
	Ценностная ориентация	Прагматическая ориентация			
1	0,903	0,943	прагматическая	0,923	сильная
2	0,667	0,443	ценностная	0,563	средняя
3	0,667	0,777	прагматическая	0,717	средняя
4	0,667	0,557	ценностная	0,617	средняя
5	0,667	0,723	прагматическая	0,693	средняя
6	1,000	0,890	ценностная	0,950	сильная
7	0,713	0,777	прагматическая	0,743	средняя
8	0,503	0,467	ценностная	0,487	слабая
9	0,667	0,667	нейтральная	0,667	средняя
10	0,760	0,777	прагматическая	0,767	средняя
11	0,410	0,523	прагматическая	0,463	слабая
12	0,857	0,667	ценностная	0,770	средняя
13	0,810	0,810	нейтральная	0,810	сильная
14	0,903	0,610	ценностная	0,767	средняя
15	0,903	1,000	прагматическая	0,947	сильная
16	0,760	0,723	ценностная	0,743	средняя
17	0,537	0,490	ценностная	0,517	слабая
18	0,953	0,833	ценностная	0,897	сильная
19	0,810	0,833	прагматическая	0,820	сильная
20	0,667	0,943	прагматическая	0,793	средняя

Далее проводим распределение работников ООО «Преиз» в матрице диагностики мотивационного потенциала (рисунок 4.1).

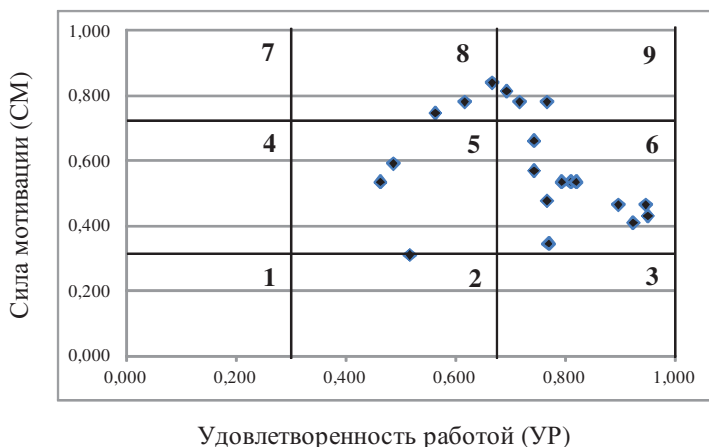


Рисунок 4.1 – Распределение работников ООО «Преиз» в матрице диагностики мотивационного потенциала

Можно сделать вывод, что большинство опрошиваемых работников попало в квадрант 6, где при высоком уровне удовлетворенности трудом (0,67-1,00) сила мотивации персонала средняя (0,33-0,67). В результате высокого уровня удовлетворенности трудом, работник проявляет заботу о благе и интересах предприятия, однако по каким-то причинам он эмоционально недостаточно сильно привязан к предприятию, не идентифицирует себя с организацией. Ситуация достаточно благоприятна, так как при воздействии на уровень силы мотивации формируются организационно-ориентированные мотивы.

По три человека попали также в квадранты 5, 8 и 9. Работники, попавшие в квадрант 5, имеют некоторые недовольства по обеим характеристикам, но стремятся улучшить свое положение. Работники с данным типом МП характеризуются спокойным отношением, как к успехам, так и к неудачам предприятия. В такой ситуации необходимо поддерживать интерес персонала к предприятию, стимулировать его.

Квадрант 8 - тип МП, при котором персонал мотивирован, дорожит рабочим местом, но при этом имеет некоторые недовольства, связанные с условия-

ми или характером выполняемой работы и стремится улучшить свое положение. Персонал придерживается принятых правил и норм, даже если не согласен с ними, очень бережно относится к ресурсам предприятия.

Квадрант 9 - ситуация, при которой персонал полностью мотивирован и удовлетворен своим трудом на данном предприятии и данном рабочем месте (дорожит своим рабочим местом). Такие работники используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе, могут по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т. д. для улучшения качества и количества труда. Такой работник способен по собственной инициативе заняться самообразованием, он склонен искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы.

Таким образом, применение разработанной методики оценки МП работников можно выявить неудовлетворенные в труде потребности, степень удовлетворения тех или иных потребностей, обосновать предложения по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности. На основе использования матрицы диагностики проводится градация работников, разрабатываются и обосновываются предложения по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.

5 ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ

Управление МП персонала реализуется формированием определенного трудового поведения работников, при этом обеспечивается его активность и направленность, приводящая объект в заданное или желаемое состояние. Кроме того, эта задача достигается путем формирования и осуществления определенных непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке методов активизации и средств воздействия на формирование и реализацию трудового поведения работников для достижения общих результатов, удовлетворяющих интересы внутренних и внешних потребителей (отдельных работников, организации в целом и ее целевых групп).

Исходя из результатов оценки МП работников используя матрицу диагностики можно определить возможные перспективы изменения МП персонала, которые на рисунке 5.1 показаны стрелочками.

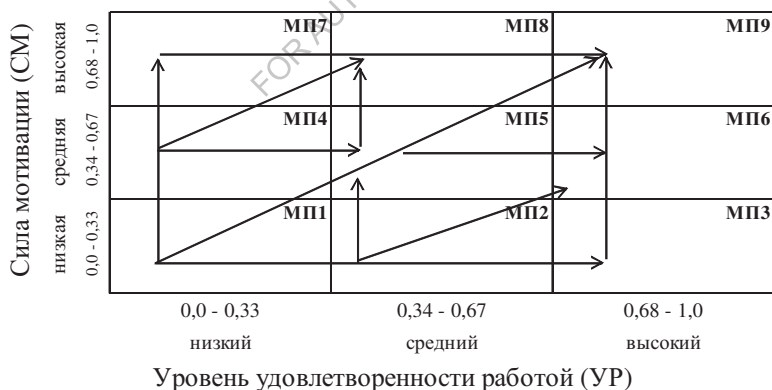


Рисунок 5.1 – Направления изменения мотивационного потенциала работников

Исходя из возможных и желательных для предприятия перспектив развития отношений с каждым работником и их ценностной ориентации, руко-

дство предприятия разрабатывает программы повышения МП работников (направления, альтернативы), которые приведены в таблице 5.1. При этом, направления мероприятий выделены для двух противоположных типов ценностной ориентации (ценностной и прагматической). Для работников с нейтральной ценностной ориентацией можно выбирать любые из предложенных методов воздействия в соответствии с их уровнями составляющих МП.

Поскольку мотивы, формирующие мотивационный потенциал работников, включают: личностные (первичные, промежуточные и вторичные мотивы), организационно-ориентированные (мотив творческого сотрудничества с руководством предприятия; организационно-идентификационный мотив, основанный на партнерских отношениях работника и работодателя) и ориентированные на внешнего потребителя (стремление к взаимодействию с внешними потребителями с целью совместного поиска лучших способов предоставления услуг, выполнения работ). Тогда, исходя из состава мотивационного потенциала работников, предложены следующие возможные действия для его повышения (таблица 5.2).

Наличие такого количества различных направлений по повышению мотивационного потенциала работников затрудняет процесс принятия конкретных управленческих решений. Поэтому необходимо выбрать наиболее значимые из них.

Следующим шагом определяются возможные направления внедрения мероприятий по повышению мотивационного потенциала работников, их связь и значимость на основе применения факторно-целевого анализа. Предложенные направления повышения мотивационного потенциала работников разворачиваются в виде «дерева». Обозначения вершин каждого последующего уровня образуются с обозначением S_{ij} , где i соответствует уровню направления, а j - порядковому номеру в данном уровне (таблица 5.3).

Таблица 5.1 - Определение направлений повышения мотивационного потенциала персонала

Квадрант оценки МП	Уровень состав- ляющих МП		Направления мероприятий по повышению МП в зависимости от вида ценностной ориентации работников	
	СМ	УР	Ценностная ориентация	Прагматическая ориентация
1	2	3	4	5
1	Н	Н	Нужно или отказаться от такого работника, или принять меры по повышению, в первую очередь, его удовлетворенности работой за счет обогащения содержания и улучшения условий труда, в том числе:	
			Предоставление возможности работнику самому планировать и распределять работу с учетом своих наклонностей, выбирать оптимальный темп работы.	Предоставление возможности работнику самому планировать и распределять работу с учетом своих наклонностей, выбирать оптимальный темп работы.
2	Н	С	Необходимо определить причины такой ситуации. Предприятию необходим поиск индивидуального подхода к каждому работнику. Воздействие на мотивы трудового поведения работника в зависимости от его ценностной ориентации:	
			Материальное вознаграждение за достигнутые результаты труда, прогрессивные формы оплаты труда; внедрение бонусов - разовых выплат из прибыли организации. Организация питания, программы медицинского обслуживания. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания. Расширение межличностных контактов. Трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе). Улучшение условий рабочего места; стимулирование свободным временем (предоставление дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска, гибкий график работы).	Материальное вознаграждение за достигнутые результаты труда, прогрессивные формы оплаты труда; внедрение бонусов - разовых выплат из прибыли организации. Организация питания, программы медицинского обслуживания. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания. Расширение межличностных контактов. Трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе).
3	Н	В	Необходимо устранить принижения роли сотрудника на предприятии, признать его достижения и успехи. Формирование корпоративной культуры, организационные мероприятия, маркетинг персонала, реструктуризация организационной структуры управления, повышение качества управления персоналом.	Необходимо устранить принижения роли сотрудника на предприятии, признать его достижения и успехи

Продолжение таблицы 5.1

1	2	3	4	5
			<p>Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания (вручение грамот, значков, почетных званий, наград). Участие в прибылях, системы распределения доходов, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Создание условий для карьерного роста. Стипендиальные программы. Программы обучения в организации.</p>	
4	С	Н	<p>Необходимо проявление со стороны предприятия заботы и внимания к работникам, внедрение программ, направленных на повышение удовлетворенности работой персонала (структурирование трудовой деятельности, обеспечение независимости в принятии решений, снижение монотонности и числа рутинных операций, разработка мер регулирования степени ответственности за выполнение заданий)</p>	<p>Необходимо проявление со стороны предприятия заботы и внимания к работникам, внедрение программ, направленных на повышение удовлетворенности работой персонала (структурирование трудовой деятельности, обеспечение независимости в принятии решений, снижение монотонности и числа рутинных операций, разработка мер регулирования степени ответственности за выполнение заданий)</p>
5	С	С	<p>Необходимо поддерживать интерес персонала к выполняемой на предприятии работе, стимулировать его активность.</p> <p>Формирование корпоративной культуры, организационные мероприятия, маркетинг персонала, реструктуризация организационной структуры управления, повышение качества управления персоналом. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания (вручение грамот, значков, почетных званий, наград). Участие в прибылях, системы распределения доходов, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Создание условий для карьерного роста. Стипендиальные программы. Программы обучения в организации.</p> <p>Мероприятия по внутреннему PR, по формированию престижности работы; программы медицинского обслуживания; программы, связанные с воспитанием и обучением детей; льготное пользование жильем, транспортом, спортивными сооружениями и т.д.</p>	<p>Необходимо поддерживать интерес персонала к выполняемой на предприятии работе, стимулировать его активность</p>

Окончание таблицы 5.1

1	2	3	4	5
6	С	В	Ситуация достаточно благоприятная, нужно влиять на формирование мотивационной структуры персонала, учитывая их ценностные ориентации, чтобы повышать преданность предприятию.	
7	В	Н	Стимулирование инициативы персонала, обогащение труда, разработка программ по управлению значимыми для работников характеристиками трудовой деятельности (рабочих операций)	Стимулирование инициативы персонала, обогащение труда, разработка программ по управлению значимыми для работников характеристиками трудовой деятельности
8	В	С	Программы по поддержке уровня взаимодействия с предприятием. Стимулирование инициативы персонала. Партиципативность, то есть вовлечение работников в управление; повышение информационной открытости предприятия для работников, внедрение мероприятий по внутреннему PR. Обеспечение партнерских отношений работника и работодателя	Программы по поддержке уровня взаимодействия с предприятием. Стимулирование инициативы персонала
9	В	В	Программы, поощряющие персонал за производительность, лояльность, высокую ответственность и инициативность, поддержание существующего уровня взаимодействия руководства с персоналом. Мероприятия по сближению персонала, формирование положительного морально-психологического климата в коллективе, расширению межличностных контактов	Программы, поощряющие персонал за производительность, лояльность, высокую ответственность и инициативность, поддержание существующего уровня взаимодействия руководства с персоналом

Таблица 5.2 – Перечень альтернатив для повышения МП работников по его составляющим

Детерминанты МП работника	Рекомендации для повышения мотивационного потенциала работников по его составляющим
1	2
Сила мотивации	
По первичным мотивам	Материальное вознаграждение за достигнутые результаты труда, прогрессивные формы оплаты труда; внедрение бонусов - разовых выплат из прибыли организации. Организация питания, программы медицинского обслуживания. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания. Расширение межличностных контактов. Трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе).
По вторичным мотивам	Формирование корпоративной культуры, организационные мероприятия, маркетинг персонала, реструктуризация организационной структуры управления, повышение качества управления персоналом. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания (вручение грамот, значков, почетных званий, наград).

Окончание таблицы 5.2

1	2
	Участие в прибылях, системы распределения доходов, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Создание условий для карьерного роста. Стипендиальные программы. Программы обучения в организации.
По организационно-ориентированным мотивам	Партисипативность, то есть вовлечение работников в управление; повышение информационной открытости предприятия для работников, внедрение мероприятий по внутреннему PR. Обеспечение партнерских отношений работника и работодателя
По мотивам, ориентированным на внешнего потребителя	Материальное и моральное стимулирование за качество труда, участие в прибылях, мероприятия по формированию позитивного имиджа работодателя на рынке
Удовлетворенность работой	
Содержание и характер работы	Предоставление возможности работнику самому планировать и распределять работу с учетом своих наклонностей, выбирать оптимальный темп работы
Условия работы	Улучшение условий рабочего места; стимулирование свободным временем (предоставление дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска, гибкий график работы)
Степень престижности работы	Мероприятия по внутреннему PR, по формированию престижности работы; программы медицинского обслуживания; программы, связанные с воспитанием и обучением детей; льготное пользование жильем, транспортом, спортивными сооружениями и т.д.
Окружение, психологический климат в коллективе	Мероприятия по сближению персонала, формирование положительного морально-психологического климата в коллективе, расширению межличностных контактов

Таблица 5.3- Содержание направлений внедрения мероприятий

Обозначение направления	Содержание направления
C ₀	Внедрение мероприятий по повышению силы мотивации
C ₁	Внедрение мероприятий по повышению удовлетворенности работой
C _{1.1}	Внедрение мероприятий по управлению первичными мотивами
C _{1.2}	Внедрение мероприятий по управлению вторичными мотивами
C _{1.3}	Внедрение мероприятий по управлению организационно-ориентированными мотивами
C _{1.4}	Внедрение мероприятий по управлению мотивами, ориентированными на внешнего потребителя
C _{2.1}	Внедрение мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности от содержания и характера работы
C _{2.2}	Внедрение мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности от условий работы
C _{2.3}	Внедрение мероприятий, направленных на повышение престижности работы
C _{2.4}	Внедрение мероприятий, направленных на улучшение психологического климата в коллективе

После построения «дерева» определяется вес каждого направления по их значимости для предприятия. Для определения веса направлений первого уровня необходимо использовать экспертную оценку, а для элементов второго уровня вес проектов устанавливается, учитывая условие, что сумма веса подчиненных направлений низшего уровня равна весу направлений высшего уровня :

$$W_{ij} = \sum_{j=1}^n W_{i+1, j}, \quad (5.1)$$

где W_{ij} - вес j -го направления по повышению МП персонала i -го уровня;
 n - количество направлений на уровне $(i + 1)$.

После этого, эксперты принимают решения по приоритетности направлений по своему усмотрению, опираясь на предложенную шкалу (таблица 5.4).

Далее, учитывая «рычаг приоритетности» направлений, их вес корректируется экспертами и пересчитывается по формуле:

$$SW_{ij} = W_{ij} \cdot V, \quad (5.2)$$

где V - рычаг, выбранный экспертами (значение по таблице 5.4)

SW_{ij} - скорректированный вес для j -й цели внедрения направления i -го уровня.

Таблица 5.4 - Шкала оценки «рычага приоритетности» направлений

Шкала отношений	Шкала наименований
1,0	Не существует
1,25	Незначительный
1,5	Слабый
1,75	Средний
2,0	Высокий

Весомость направлений внедрения мероприятий представлена в таблице 5.5. После этого возникает необходимость количественной оценки и ранжирования направлений повышения МП работников для выбора наиболее значимых.

Таблица 5.5 - Определение веса направлений внедрения мероприятий по повышению мотивационного потенциала

Цели		Вес W_{ij}			Рычаг V					Скорректированный вес SW_{ij}
Уровень	C_{ij}	I уровня	II уровня	общий	1	1,25	1,5	1,75	2	
I	C_1	0,55	I							
II	$C_{1.1}$		0,29	0,160				+		0,319
	$C_{1.2}$		0,27	0,149					+	0,260
	$C_{1.3}$		0,22	0,121		+				0,151
	$C_{1.4}$	0,22	0,121			+			0,182	
I	C_2	0,45	I							
II	$C_{2.1}$		0,26	0,117				+		0,205
	$C_{2.2}$		0,32	0,144					+	0,288
	$C_{2.3}$		0,24	0,108			+			0,162
			0,18	0,081			+			0,122

Для решения данной задачи строится матрица взаимодействия и проводится проверка того, насколько внедрение одного направления (мероприятия) влияет на достижимость другого. Такое воздействие может быть двояким: либо направление положительно влияет на достижение другого, или препятствует. В первом случае ячейка на пересечении строки одного направления и столбца второго направления обозначается знаком «+», во втором - знаком «-». В случае, когда направления не влияют одно на другое, клетка остается пустой.

Силу взаимодействия направлений повышения МП работников следует оценивать лингвистическими выражениями и выражать количественными величинами в интервале $\{0, 1\}$. Для интерпретации предлагается такая вербально-числовая шкала (таблица 5.6).

Таблица 5.6 - Шкала оценки взаимодействия направлений повышения МП работ

Лингвистическое значение	Числовое значение
Отсутствие взаимодействия	0,0
Очень слабое взаимодействие	0,1
Слабое взаимодействие	0,3
Среднее взаимодействие	0,5
Сильное взаимодействие	0,7
Очень сильное взаимодействие	0,9
Абсолютное взаимодействие	1,0

Интегральная оценка (Q_i) взаимодействия направлений рассчитывается по формуле:

$$Q_i = \sum_{j=1}^n SW_{ij} \cdot X_{ij}, \quad (3.3)$$

где X_{ij} - экспертная оценка взаимодействия направлений внедрения мероприятий по повышению мотивационного потенциала работников.

По результатам расчетов интегральной оценки ранжируют направления (таблица 5.7).

Таблица 5.7 - Матрица взаимодействия направлений повышения мотивационного потенциала

Вес направления	0,319	0,260	0,151	0,182	0,205	0,288	0,162	0,122	Интегральная оценка	Ранг
Направления	$C_{1,1}$	$C_{1,2}$	$C_{1,3}$	$C_{1,4}$	$C_{2,1}$	$C_{2,2}$	$C_{2,3}$	$C_{2,4}$		
$C_{1,1}$	1	0,7	1	0,3	0,5	0,1	0,5	0,3	0,955	3
$C_{1,2}$	0,7	1	0,9	0,1	0,7	0,3	0,3	0,5	0,977	2
$C_{1,3}$	1	0,9	1	0,1	0,1	0,5	0,5	0,1	0,980	1
$C_{1,4}$	0,3	0,1	0,1	1	0,9	0,5	0,1	0,1	0,675	5
$C_{2,1}$	0,5	0,7	0,1	0,9	1	0,5	0	0,3	0,905	4
$C_{2,2}$	0,1	0,3	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0,667	6
$C_{2,3}$	0,5	0,3	0,5	0,1	0	0	1	0,7	0,578	7
$C_{2,4}$	0,3	0,5	0,1	0,1	0,3	0	0,7	1	0,555	8

В результате по данным таблицы 5.7 наиболее значимыми являются мероприятия по управлению организационно-ориентированными и вторичными мотивами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, МП работника представляет собой совокупную способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, — с другой.

От степени развития и использования МП работника в значительной мере зависит результативность и эффективность практических действий. Конкретное содержание МП представляет собой пирамиду, в вершине которой находится сам МП, а в основании – процессы формирования, управления силой, устойчивостью и изменением соподчиненности мотивов. При этом к мотивам, формирующим МП работника, отнесены: личные мотивы (первичные, промежуточные и вторичные), организационно-ориентированные мотивы (творческого сотрудничества с руководством предприятия; организационно-идентификационный мотив, основанный на партнерских отношениях работника и работодателя) и ориентированные на внешнего потребителя (стремление к взаимодействию с внешними потребителями с целью совместного поиска лучших способов предоставления услуг, выполнения работ).

Усовершенствован методический подход к оценке МП работников, применение которого позволит выявить неудовлетворенные в труде потребности, степень удовлетворения тех или иных потребностей, обосновать предложения по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности. Применение матрицы диагностики позволило обосновать основные направления повышения мотивационного потенциала работников предприятия с использованием метода факторно-целевого анализа.

Только правильная мотивация сотрудников на основе изучения их мотивационной структуры, оценки мотивационного потенциала и управление ими, обеспечит организации дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

ПЕРЕЧЕНЬ ССЫЛОК

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2009. – 519 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 832 с.
3. Бажан, І. І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан //Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1 (20). – С. 69-73.
4. Бакалавр Экономии. Хрестоматия в 3 томах. Том 2./ Под общ. ред. В.И. Видяпина. – М.: Информационно-издательская фирма "Триада", 2001. - 1056с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. :ЦУЛ, 2011. – 468 с.
6. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер ; [пер. с англ.]. – Москва : ГУВШЭ, 2003. – 672 с.
7. Бодров В.А. Нелинейная модель мотивационной сферы личности / В.А. Бодров, Г.В. Ложкин, А.Н. Плющ // Психологический журнал. – № 2. – 2001. – С. 90 – 100.
8. Вантух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК в ринковій економіці / В. Вантух // Вісник Львів. ун-ту . Серія економічна. 2008. – Вип. 40. – С. 56 – 60.
9. Васильчик С. В. Мотивація персоналу в системі безпеки підприємницької діяльності / С. В. Васильчик, Д. Г. Магомедрасупова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.17. – С. 155 – 159.
10. Величко Я.И. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия / Я.И. Величко // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – 2018. – Вип. 31. – С.133-149.

11. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств / [Н. І. Верхоглядова, Н. А. Іванникова, О. В. Лаврінченко]. – Дніпропетровськ : Пороги, 2007. – 284 с.
12. Вітлінський В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком / В. Вітлінський, П. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
13. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / [М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. – Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.
14. Волгин Н.А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению / Н.А. Волгин. – М.: Центр научно – прикладных исследований в области права «Юстицинформ», 2002. – 96 с.
15. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 3. – С. 31–36.
16. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях / Г.П. Гагаринская. – Самара, 2000. – 196 с.
17. Горбань В.Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств-суб'єктів господарської діяльності Львівської області / В. Б. Горбань // Наука й економіка. – 2012. – № 2 (26). – С. 151 – 159.
18. Гольдфарб А.Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А. Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. – К. : Техніка, 2004. – Вып. 59. –С. 231-238. – (Серия: Экономичные науки).
19. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалулук. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
20. Дворецкая Г.В. Социология труда / Г.В. Дворецкая, В.П. Махнарылов. – К.: Вища шк., 2000. – 352 с.
21. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 352 с.

22. Закаблук Г. О. Удосконалення кадрової політики на приватному підприємстві / А. Г. Семенов, Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 6. – С. 276–281.

23. Закаблук Г. О. Особливості формування та використання кадрового потенціалу підприємства / А. Г. Семенов, А. І. Шарко, Г. О. Закаблук // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку : зб. наук. праць / за заг. ред. О. І. Амоши. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2011. – С. 28–37.

24. Захарченко Е.В. Мотивационный потенциал работников предприятия в кризисном состоянии / Е.В. Захарченко // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2005. - № 2. – С.62-69

25. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности / А.Г. Здравомыслов. – М.: Политиздат, 1999. – 224 с.

26. Карпович А.П. Мотивационный потенциал как объект управления в организациях / А.П. Карпович // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2015. - №10 (295). - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyu-potentsial-kak-obekt-upravleniya-v-organizatsiyah>.

27. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] // – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf

28. Криворучко О.М. Формування стратегій управління персоналом підприємства: монографія /О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. – Харків: ХНАДУ, 2014. – 187с.

29. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.

30. Кучер Л. Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Людмила Романівна Кучер; Львівської комерційної академії. – Львів, 2010 – 19 с.

31. Лобазов С. Удосконалення класифікації ризиків і загроз у контексті кадрової безпеки / С. Лобазов // Бізнес інформ. – 2011. – № 12. – С. 180–183.
32. Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент: учеб. пособ. / Н. А. Лукьянова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 106 с.
33. Лукьянченко Н.Д. Управление трудом на промышленных предприятиях / Н.Д. Лукьянченко. – Донецк: Донбасс, 1996. – 330 с.
34. Михалева Е. П. Методика оценки мотивационного потенциала работы / Е.П. Михалева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. - 2011. - №3-2. -Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-motivatsionnogo-potentsiala-raboty>.
35. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 –170.
36. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально- економічних систем : монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – Харків : ІНЖЕК, 2009. – 432 с.
37. Самборская Т.Г. Экономическое поведение работников / Т.Г. Самборская. – М.: Экономика, 1998. – 143 с.
38. Симонов П.В. Лекции о работе головного мозга. Потребностно-информационная теория высшей нервной деятельности / П.В. Симонов – М.: Наука, 2001.
39. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Олена Іванівна Синицька. – Хмельницький : Б.в., 2005 . – 21 с.
40. Скурська В. А. Дослідження мотиваційної термінології / В.А. Скурська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 111-116. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.

41. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2008. – №5. – С. 96 – 99.

42. 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» / Ольга Володимирівна Стахів; Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. – К., 2010. – 17 с.

43. Толмачев Н.Т. Типология трудовой мотивации на основе факторного анализа // Изменения в мотивации труда в новых условиях. М.: НИИ Труда. 2002. – С. 15-19.

44. Управление мотивацией : учеб. пособ. / пер. с англ, под ред. проф. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

45. Шадрин Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология [Электронный ресурс] / Л. Ю. Шадрин. – Режим доступа: http://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/7.pdf.

46. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

47. Шинкаренко В.Г. Управління маркетинговими можливостями підприємства : монографія / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко, І.С. Пипенко. – Х. : ХНАДУ, 2011. – 180 с. Шипилова И. А. Оценка кадровых рисков // Молодой ученый. — 2017. — №20. — С. 298-301. — URL <https://moluch.ru/archive/154/43628/>

48. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації/ М.М. Якуба// Науковий вісник Рудніченко Є. М. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних промислових підприємств / Є. М. Рудніченко, М. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6, Т. 4. – С. 281 – 283.

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**More
Books!**



yes
I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.shop

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн – в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов! окружающей среде благодаря технологии Печати-на-Заказ.

Покупайте Ваши книги на
www.morebooks.shop

KS OmniScriptum Publishing
Brivibas gatve 197
LV-1039 Riga, Latvia
Telefax: +371 686 20455

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIscriptum



FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY