

26. Гацалов М.М. Современный экономический словарь-справочник / М.М. Гацалов. – Ухта: УГТУ, 2002. – 371 с.

27. Макконнелл Кемпбелл Р. Аналітична економія. Принципи, проблеми і політика. Ч.1. Макроекономіка: пер. з англ. / Р. Кемпбелл, Макконнелл, Стенлі Л. Брю. – Львів: Просвіта, 1997. – 672 с.

28. Рейтинг 10 найдорожчих світових брендів 2016 року згідно з версією Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blogger-inform.com.ua/article/top---10-samyh-dorogih-brendov-mira---2016.html>.

29. Millward Brown: Рейтинг 100 самых дорогих мировых брендов года [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2014/05/21/6779>.

30. Brand Finance (капіталізація брендів). The World's Leading Independent Branded Business Valuation and Strategy Consultancy: Глобальний рейтинг 500 самих коштовних світових брендів 2016 року // Річний звіт про найбільш цінні світові бренди. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://basetop.ru/samyie-dorogie-brendyi-mira-2017-reyting-brand-finance/>.

31. Показатели экономической добавленной стоимости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/1838849/page:17/>.

32. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом / Л.И. Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2007. – 551 с.

Надійшла до редакції 22.09.2016 р.

В.В. Горощенко, к.э.н.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ТРУДА

Совершенствование кадровой политики, в частности модернизация системы мотивации, является одним из приоритетных направлений повышения эффективности менеджмента в целом.

© В.В. Горощенко, 2016

При этом следует учитывать, что процессы мотивации персонала находятся под сильным влиянием отраслевых и специфических локальных факторов, присущих конкретной организации. Поэтому формирование и развитие кадровой политики и системы управления человеческими ресурсами организаций в целом следует осуществлять с учетом присущих конкретным организациям особенностей механизмов мотивации персонала.

Особенно актуализировались проблемы повышения эффективности управления человеческими ресурсами и мотивации персонала в современных кризисных условиях. Падение доходов и потребительского спроса, монетарные ограничения экономического роста, а также иные, присущие современному этапу развития отечественной экономики, факторы обуславливают возникновение ряда ограничений для обеспечения эффективности систем менеджмента организаций. На этом фоне модернизация механизмов мотивации является достаточно результативным направлением развития кадровой политики, т.к. позволяет улучшать показатели деятельности организаций без существенных затрат ограниченных финансовых ресурсов. Ретроспективный анализ показывает, что развитие социально-экономических систем сопровождается гуманизацией управления, которая проявляется в повышении значимости человеческого фактора при достижении целей организаций, а также в изменении приоритетов самих этих целей. На первый план выходят цели нефинансовые, способствующие формированию потенциала конкурентоспособности, а также долгосрочной устойчивости деятельности организаций. Мотивацию достижения нефинансовых целей достаточно сложно увязать с материальными вознаграждениями, поэтому на первый план выходит задача активизации мотивации персонала.

Несмотря на имеющийся большой объем теоретических и прикладных исследований, посвященных проблемам мотивации и управления персоналом, им присущи два недостатка.

Во-первых, с точки зрения использования инструментов управления не предлагается комплексного подхода к формированию целостного механизма управления. Как правило, авторы ограничиваются описанием отдельных инструментов. Такой подход не позволяет в полной мере реализовать потенциал этих инструментов, поскольку они тесно связаны друг с другом и должны применяться совместно и взаимосогласованно.

Во-вторых, с точки зрения достижения целей организации акцент чаще всего делается на достижении финансовых целей, тогда как нефинансовые (удовлетворенность потребителей, обеспечение безопасности деятельности организации, выполнение норм социально ответственного ведения бизнеса и др.) нередко остаются в стороне.

Оценка персонала выступает мощным инструментом мотивации труда. На базе проведенной оценки персонала формируется система его мотивационных вознаграждений. Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Сегодня с уверенностью можно сказать, что на многих предприятиях управление персоналом традиционно рассматривается отдельно от обязательной мотивации работников для достижения качественных показателей деятельности. Но работник, безусловно, должен видеть свое участие в реализации стратегии развития организации, осознавая зависимость ее успеха от своего благосостояния и личного прогресса. То есть каждое подразделение и каждый работник через промежуточные параметры должны быть ориентированы на достижение конечной цели организации. Иными словами, работы, которые он выполняет, должны вносить вклад в достижение общего результата. В этом случае конкретный труд каждого работника будет всегда полезным относительно интересов организации.

Мотивационный потенциал предприятия включает мотивированных работников, ориентированных на достижение целей предприятия.

Определение мотивационного потенциала предприятия включает два этапа:

- 1) выявление мотивационных потребностей работников;
- 2) измерение степени удовлетворенности выявленных потребностей.

Для осуществления оценки рассматривается возможность использования такого инструментария, которым является мотивационный профиль.

К определению мотивационного профиля в своих научных трудах обращались Э. Шейн (методика «Якоря карьеры»), Ш. Ричи

и П. Мартин (методика диагностики мотивационного профиля личности), В. Герчиков (методика диагностики трудовых мотивов), В. Мильман (методика диагностики мотивационной структуры личности), Д. Барбуто и Р. Сколла (методика диагностики источников мотивации), А. Меграбаян (методика для измерения мотивации достижения), Т. Элрес (методика оценки мотивации достижения успеха/избегания неудач) и многие другие.

Мотивационный профиль, по мнению Р. Мартина и Ш. Ричи, – это индивидуальное сочетание наиболее и наименее актуальных потребностей для конкретного человека. Этот профиль определяется посредством выявления у работников их отношения к мотивационным факторам, которых выделено двенадцать [1].

Данная методика дает возможность количественно оценить относительную значимость этих потребностей для конкретного человека и графически представить его мотивационный профиль, который позволяет получить представление о типах сотрудников, что существенно увеличивает рациональность использования кадрового ресурса на местах [2].

Показатели мотивационного профиля по методике Ш. Ричи - П. Мартина представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Показатели мотивационного профиля по методике
Ш. Ричи - П. Мартина**

№ п/п	Показатель
1	2
1	Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок
2	Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке
3	Потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. Потребность в снижении неопределённости
4	Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесная связь с коллегами

1	2
5	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности
6	Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума
7	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным
8	Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности
9	Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутинности и скуки
10	Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей
11	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности
12	Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе

Сама технология обнаружения этих факторов для каждого работника связана со специальным тестированием. Когда работник отвечает на вопросы теста, он выражает свое мнение по поводу того, какой из этих факторов для него является более значимым, а какой – менее (в зависимости от количества баллов).

Оценим мотивационные потребности работника по указанной методике на примере ООО «Альфамет», зарегистрированного в г. Киеве.

Результаты опроса работника ООО «Альфамет» приведены на рис. 1.

Для реализации следующего этапа нужно в ходе опроса выявить степень удовлетворенности потребностей работников предприятия по каждому мотивационному фактору. Для этого степень удовлетворенности фактора размещается на шкале от 0 до 1 с шагом

0,1. При этом значение 0 соответствует определению «вполне доволен», а 1 – «полностью удовлетворен».

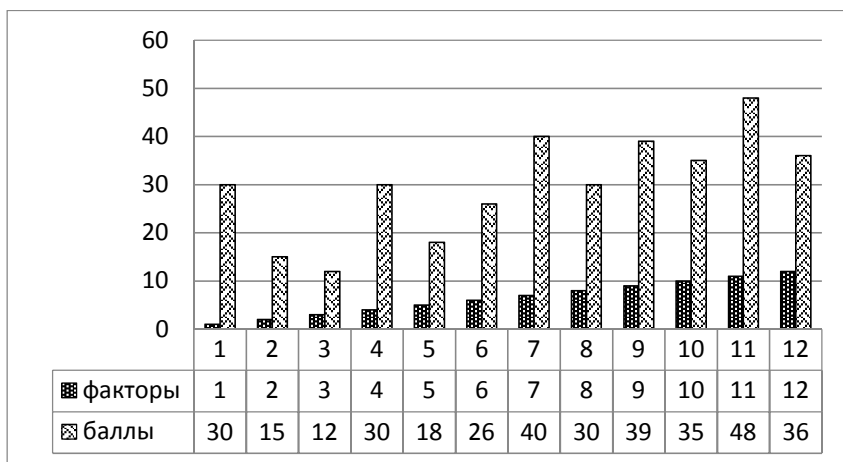


Рис. 1. Мотивационные потребности работника

Для дальнейшего анализа необходимо баллы, полученные в ходе специального тестирования, также перевести на шкалу от 0 до 1. Для этого максимальный балл принимается за 1, а остальные определяются путем отношения к нему (табл. 2).

Таблица 2

**Квалиметрические значения факторов
и их удовлетворенности в ООО «Альфамет»**

Показатель	Номер фактора											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимость фактора (Ф)	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Степень удовлетворенности (С)	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Мотивационный потенциал работника (Мраб) через степень удовлетворенности мотивационных потребностей определяется по следующей формуле:

$$\text{Мраб} = C1 + C2 + C3... + C12.$$

Шкала значений мотивационного потенциала представлена на рис. 2.

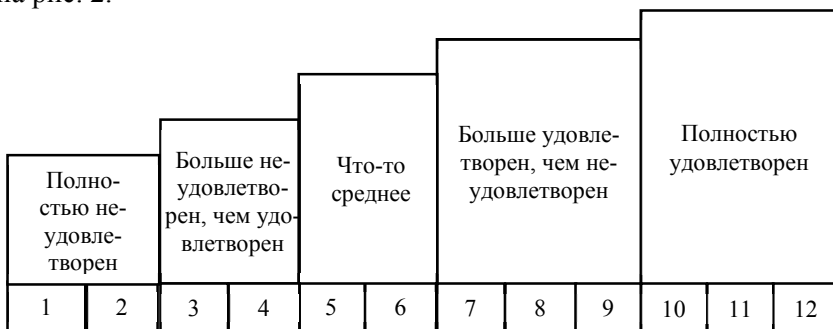


Рис. 2. Шкала значений мотивационного потенциала

Подставив в формулу значения табл. 2, получаем значение мотивационного потенциала работника:

$$M_{\text{раб}} = 0,5 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 0,7 + 0,7 + 1,0 + 0,5 + 0,5 + 0,6 + 0,9 = 9,4.$$

По шкале значений мотивационного потенциала видно, что у этого работника мотивационные потребности находятся в зоне «больше удовлетворен, чем недоволен».

Чтобы понять, на какие мотивационные факторы необходимо повлиять, значения из табл. 2 переносятся на диаграмму, которая разделена на четыре квадрата (рис. 3).



Рис. 3. Мотивационный потенциал работника

По вертикальной шкале диаграммы нанесены значения мотивационных факторов (Ф), а по горизонтальной – их удовлетворенность (С). В первом квадрате значения фактора и удовлетворенность находятся в пределах от 0 до 0,5; во втором – от 0,6 до 1 и от 0 до 0,5 соответственно; в третьем – от 0,6 до 1; в четвертом – от 0 до 0,5 и от 0,6 до 1 соответственно.

По приведенной на рис. 3 диаграмме видно, что для мотивации опрошенного работника, прежде всего, необходимо обратить внимание на факторы 9 (разнообразии и изменения), 10 (креативность) и 1 (высокий заработок), поскольку они находятся во втором квадрате диаграммы, что свидетельствует об их высокой значимости и низкой удовлетворенности.

По истечении двух месяцев мотивационный потенциал этого работника уже имел значение 10, а диаграмма мотивационного профиля приобрела другой вид (рис. 4). Для этого были приняты определенные меры, а именно руководство начало ставить перед работником задачу, не регламентируя пути ее выполнения. Кроме того, незначительно повысилась заработная плата.

Мотивационные потребности	Удовлетворенность выявленных потребностей												
	1,0												
	0,9							11	6	12	4		
	0,8							1	8	7,9			
	0,7												
	0,6							10				5	
	0,5												
	0,4						3						
	0,3												
	0,2												
	0,1											2	
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0		

Рис. 4. Мотивационный потенциал работника по истечении двух месяцев

Получив вышеприведенные результаты, можно быть уверенным, что опрошенный работник мотивирован. Но нельзя гарантировать, что такая ситуация сохранится надолго. У человека может что-то поменяться в личной жизни, атмосфера в окружающем его

коллективе или руководителем, и тогда для работника на первое место могут выйти другие мотивационные потребности, которые раньше казались не важными. Поэтому руководству необходимо не останавливаться на полученных положительных результатах, а отслеживать мотивацию, по крайней мере, лучших своих работников.

Проанализируем мотивационный профиль того же работника по истечении шести месяцев (рис. 5).

Мотивационные потребности	Удовлетворенность выявленных потребностей										
	1,0							6,7	12		
0,9							1,11				
0,8						10	9				4
0,7											
0,6											
0,5									8	2	
0,4											
0,3											3,5
0,2											
0,1											
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	

Рис. 5. Мотивационный потенциал работника через шесть месяцев работы

В данном случае удовлетворенность выявленных потребностей не сошла на уровень ниже значения 0,5, но могут быть и такие случаи.

Что касается мотивационного потенциала предприятия, то его можно рассчитать, добавив значение мотивационного потенциала опрошенных работников и разделив эту сумму на их количество.

В вопросах мотивации нужно работать с каждым человеком в отдельности. Но значение мотивационного потенциала предприятия может дать четкую характеристику работе руководства со своим персоналом, а особенно на сколько персонал мотивирован для достижения целей предприятия.

Таким образом, мотивационную систему трудовой деятельности ООО «Альфамет» необходимо дополнить внедрением целого ряда мотивационных мероприятий. Ведь мало иметь квалифицированных специалистов, надо заинтересовать их эффективно реализовывать свой потенциал.

Развивая традиционные технологии подбора и аттестации персонала с использованием современных подходов для обеспечения предприятий квалифицированными кадрами, необходимо строить механизм последовательного повышения мотивационного потенциала работников на основе выявления их мотивационных потребностей.

Литература

1. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Климова Е.М. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 393 с.
2. Блинова О.И. Мотивология и ее аспекты: монография / О.И. Блинова. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 2010. – 304 с.

Поступила в редакцию 22.09.2016 г.

В.І. Лаптев, к.е.н.

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ

Динамічна трансформація економічних відносин та еволюція суспільства в цілому обумовили історичну актуалізацію одного з найбільш унікальних ресурсів, який із часом лише якісно зростає, накопичуючи конкурентні переваги. Йдеться про людину та людські ресурси, управління якими є складним процесом, що потребує перманентного пошуку нових ідей, підходів та методів їх оптимального використання й розвитку. Адже саме людина з набором певних знань, вмінь та навичок у поєднанні з особистісними якостями та індивідуальним поглядом на різноманітні процеси через трудову діяльність сприяє отриманню прибутку суб'єктами господарювання, досягненню ними поставлених цілей і формуванню конкурентоспроможності.

Однак у той же час людські ресурси є найбільш непередбачуваними з точки зору управління ними, тому велике значення має

© В.І. Лаптев, 2016