

УДК 331.101.3

JEL M 12

DOI: 10.31471/2409-0948-2019-2(20)-175-186

**Попадинець Ірина Романівна**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, м Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: irav.if@gmail.com  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0456-827X>

**Кінаш Ірина Петрівна**  
доктор економічних наук, професор  
професор кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна  
e-mail: irinakinash@gmail.com  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5391-6560>

### **МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД**

**Анотація.** За результатами аналізу теоретико-методологічних засад оцінювання мотивації праці запропоновано методологічний підхід до оцінювання мотивації праці, який поєднує чотири блоки: 1) методологію (мета, фактори, система показників, методи оцінювання); 2) інформаційне забезпечення (формування анкети, експертної групи, методи збирання й оцінювання інформації); 3) моніторинг (розрахунок показників та оцінювання факторів, оцінювання мотиваційного й потенціалу управління мотивацією праці та рівня мотивації працівників); 4) інтерпретація результатів (формування моделі оцінювання мотивації праці). Вагомими перевагами пропонованого підходу є інкорпорація основних базових підходів до оцінювання мотивації праці персоналу; узгодженість із блоками механізму управління мотивації праці персоналу; використання чотирирівневої системи показників і критеріїв оцінювання мотивації праці персоналу.

Удосконалено методику оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу та рівня мотивації за експертним методом шляхом застосування формул середньої зваженої для їх опису та обґрунтування укрупненої шкали для якісної оцінки, побудованої на основі дванадцятибальної згідно з традиційним підходом. Запропоновано авторський підхід до оцінювання мотивації праці персоналу: 1) мотиваційний потенціал визначаємо враховуючи вагомість факторів; 2) впроваджено показник «потенціал управління мотивацією праці персоналу», який характеризує резерв зростання ефективності мотивації персоналу чи їх групи, обчислюємо за формулою середньої арифметичної зваженої ступенів незадоволеності мотиваційних факторів та значущості їх впливу; 3) застосування укрупненої шкали, на відміну від діаграм мотиваційного профілю, дозволяє миттєво ідентифікувати основні чинники, які мають визначальний вплив на мотивацію праці персоналу.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний потенціал, рівень мотивації, критерії оцінювання.

**Popadinets Iryna Romanovna**  
**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**  
**Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,**  
**76019, Ivano-Frankivsk, Carpathian, 15**  
**e-mail: irav.if@gmail.com**

**Kinash Iryna Petrivna**  
**Doctor of Economics, professor**  
**Professor of the Department of Management and Administration**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**  
**76019, Karpatska St. 15, Ivano-Frankivsk, Ukraine**  
**e-mail: irinakinash@gmail.com**

### **MOTIVATION AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION: A METHODOLOGICAL APPROACH**

**Abstract.** According to the results of the analysis of theoretical and methodological principles for assessing labor motivation, a comprehensive methodological approach to assessing the level of labor motivation, which combines four blocks, is proposed: 1) methodology (purpose, factors, system of indicators, methods of evaluation); 2) information support (formation of the questionnaire, expert group, methods of information collection and evaluation); 3) monitoring (calculation of indicators and estimation of factors, estimation of motivation and potential of management of motivation of work and level of motivation of employees); 4) interpretation of the results (the formation of a model for assessing the motivation of labor). Significant advantages of the proposed approach are: incorporation of the basic basic approaches to the evaluation of personnel motivation; consistency with the blocks of the mechanism of management of personnel motivation; the use of a four-tier system of indicators and criteria for assessing the motivation of the work of staff.

The methodology for assessing the staff motivation potential and the level of motivation by the expert method has been improved through the use of the formulas of the average weighted for their description and the substantiation of the enlarged scale for a qualitative assessment constructed on the basis of the twelve-point system according to the traditional approach. The author's approach to the estimation of the motivation of the personnel work is offered: 1) the motivation potential is determined taking into account the weight of the factors; 2) the indicator "staff management motivation potential" is introduced, which characterizes the reserve of growth of the motivation efficiency of the personnel or their group and is calculated on the basis of the formula of the arithmetic degree of dissatisfaction of individual motivational factors considering the significance of their influence; 3) application of the enlarged scale, unlike the diagrams of the motivational profile, allows to instantly identify the main factors that have a decisive influence on the work motivation of the staff.

**Key words:** motivation, motivation potential, level of motivation, evaluation criteria.

**Вступ.** Підвищення трудової активності персоналу і підприємства загалом є актуальними завданнями керівництва сьогодні. Дієвим каталізатором є розроблення й впровадження дієвої системи стимулювання персоналу, яка дозволить побудувати нову систему успішного функціонування організацій. Формування ефективної системи мотивації персоналу полягає в розробленні комплексу рекомендацій з підвищення мотивації персоналу, послідовна, поетапна реалізація яких і забезпечить у довгостроковій перспективі бажані результати. Побудована система мотивації праці персоналу потребує контролю за її ефективністю, що вимагає формування методичного підходу до визначення

рівня мотивації праці. Тоді в підсумку організації зможуть коригувати механізм мотивації праці працівників та адаптувати його до зміни потреб свого персоналу.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Питання розроблення теоретичних основ мотивації управлінської праці досліджували в своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці: С. Баранцева, А. Вернадський, В. Грищенко, С. Дімітріва, О. Драч, П. Друкер, С. Дуда, О. Єлець, Н. Задорожнюк, А. Кибанов, Н. Князева, А. Колот, Н. Косанович, О. Костюк, О. Кузьмін, Т. Лівощко, Р. Мазко, П. Мартін, М. Мескон, С. Озірська, О. Осовський, Ш. Річі, М. Рокіч, С. Рубцов, Л. Скібітська, О. Стахів, Е. Уткін, Х. Хекхаузен, Г. Чайка та інші вчені. Проте проблема мотивації праці персоналу, зокрема і управлінського, недостатньо розглянута як цілісна система, що не дає змогу об'єктивно проаналізувати поточну ситуацію в організаціях.

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Ґрунтовних досліджень потребує розроблення системи показників для оцінки рівня ефективності мотивації праці персоналу, формування системи мотивації праці персоналу, розроблення його моделі та її формалізація, оцінювання ефективності запропонованої системи мотивації персоналу організацій.

**Метою статті** є розроблення методичного підходу до визначення мотивації персоналу організацій як чинника її розвитку.

**Висвітлення основного матеріалу.** Вироблення нових методичних основ вивчення управління мотивацією праці персоналу повинно враховувати сучасну проблематику, світовий досвід та наукові напрацювання у цій сфері. Сучасні теорії мотивації праці щодо особистості передбачають застосування валідних психодіагностичних процедур, засоби яких забезпечують всеохопний матеріал про мотивацію індивіда. Зазначені методи дослідження мотивації не дозволяють інтегрувати її в процесі кількісного та якісного оцінювання [1, с. 34], ідентифікувати особисте в мотивації людини, що визначає свідоме внутрішнє бажання діяти у певний спосіб. Відсутня також узгодженість у підходах, методології та критеріях дослідження мотивів поведінки людини [2, с. 247].

Сформульована змістова характеристика механізму управління мотивацією праці менеджерів (МУМППМ) як динамічної системи, дозволяє виокремити основні вимоги до методологічного підходу: 1) врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на об'єкт; 2) відображення впливу позитивних і негативних змін або протилежних тенденцій конструктивного й деструктивного характеру; 3) оцінювання керованості змін МУМППМ або системи мотивації управлінської праці; 4) оцінення циклічних та випадкових змін (останні не нагромаджуються й не мають синергетичних ефектів); 5) оцінювання елементних, функціональних та організаційних трансформацій МУМППМ; 6) врахування динамічності змін очікувань та мотивів мотивації в часовому просторі; 7) оцінювання різноскерованості можливих змін МУМППМ щодо переходу від простого стану до складного, удосконаленого; 8) вимірювання здатності МУМППМ протидіяти впливу негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ; 9) врахування різноскерованості можливих векторів розвитку або зміни стану МУМППМ тощо.

Згідно з [3-4] існує два підходи до оцінювання МУМППМ: 1) дослідження управління процесами задоволення первинних і вторинних потреб; 2) виявлення й аналіз домінантних мотивів трудової діяльності та ефективності впливу на них (в основі лежать діагностичні методики: тести, опитування, спостереження).

За першим підходом ідентифікується місце і роль різноманітних факторів мотивації праці, здатних задовольнити різні потреби. Факторами впливу на мотивацію управлінської праці називають всю сукупність чинників, які можуть змінити поведінку та ставлення людини до праці [5]. Відповідно до факторних груп виділяють результати діяльності менеджерів: економічні (продуктивність, якість праці, виконання завдань); соціально-економічні (трудова й творча активність, дисципліна, ставлення до праці); соціальні (суспільно-політична активність, розвиток особистості, гармонічне сполучення інтересів особистості і суспільства).

Кожний фактор може сприяти або блокувати управлінську діяльність, а також породжувати різні неузгодженості управлінської праці. Поділ факторів дуже важливий, бо за наявності або відсутності внутрішнього стимулу можна судити про ефективність стимулювальних заходів [6].

Для кількісного оцінювання зазначених факторів розгляньмо два методи аналізування мотивації управлінської праці: експертний і самодіагностування індивіда.

Експертний метод передбачає залучення експертів для оцінювання показників мотивації з точки зору власних спостережень за індивідами. Зокрема, для показника – задоволеність умовами праці – складниками є компоненти, наведені у табл. 1.

Таблиця 1- Перелік компонентів задоволеності умовами праці та їхня вагомість

Компоненти	Вагомість
1. Тривалість робочого часу і робочого року	
2. Оплата і стимулювання праці	
3. Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників	
4. Температурний режим	
5. Загазованість, запиленість, забрудненість повітря	
6. Освітлення	
7. Шум, вібрація	
8. Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями	
9. Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням	
10. Робочий режим праці	
11. Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами	
Усього	1

Далі кожен експерт оцінює кожен характеристику за п'ятибальною системою (табл. 2).

Таблиця 2 - Експертні оцінки

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації робітника за 5-бальною системою										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
№ 1											
№ 2											
№ 3											
№ 4											
№ 5											
Сума											

Отримані дані аналізують за формулою [6, с. 135]:

$$K_m^{EM} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k \frac{\alpha_j \cdot \beta_{ij}}{b}}{n} \rightarrow 1,0, \quad (1)$$

де  $K_m^{EM}$  - оцінка рівня мотивації експертним методом конкретного фактора;  $i$  від 1, 2,...,n – кількість експертів;  $j$  від 1, 2,...,11 – кількість оцінюваних характеристик досліджуваного фактора;  $\alpha_j$  – вагомість  $j$ -тої характеристики;  $\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -тим експертом  $j$ -тої характеристики за п'ятибальною системою;  $b$  – максимально можлива кількість балів, які може одержати оцінюваний фактор;  $k$  – кількість компонентів.

Визначено такі умови оцінення експертами характеристик досліджуваного фактора: фактор відсутній – 1 бал; фактор проявляється дуже рідко – 2 бали; фактор

проявляється не сильно й не слабо – 3 бали; фактор проявляється часто – 4 бали; фактор проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів [7, с. 137].

Метод самодіагностування індивіда полягає в самостійному оцінюванні індивідом власного ступеня задоволеності факторами мотивації за п'ятибальною шкалою. Отримані дані підсумовують і за шкалою визначають ступінь його вмотивованості. Приклад анкети наведено нижче в таблиці 3.

Таблиця 3-Анкета для самодіагностування індивіда згідно фактора задоволеності умовами праці

№	Компоненти	Шкала оцінки				
		5	4	3	2	1
1	Тривалість робочого часу і робочого року					
2	Оплата і стимулювання праці					
3	Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників					
4	Температурний режим					
5	Загазованість, запиленість, забрудненість повітря					
6	Освітлення					
7	Шум, вібрація					
8	Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями					
9	Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням					
10	Робочий режим праці					
11	Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами					
Всього						

Інформацію узагальнюють за запропонованою автором формалізованою моделлю:

$$K_m^{CI} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k (a_{ij} \cdot m_j)}{k \cdot m_{\max}}, \quad (2)$$

де  $K_m^{CI}$  – оцінка рівня мотивації методом самодіагностування індивіда для конкретного фактора;  $a_{ij}$  - сума і -ої характеристики за j-ою оцінкою шкали; k – кількість компонентів;  $m_j$  – j-та оцінка шкали;  $m_{\max}$  – максимальна оцінка шкали.

Шкала оцінки рівня мотивації у відсотковому еквіваленті за факторами: 100 - 90 – високий рівень мотивації; 89 - 75 – середній рівень мотивованості; 74 - 60 – задовільний рівень мотивації; 59 - 40 – низький рівень мотивованості; 39 - 31 – незадовільний; 30 - 0 – рівень мотивації індивіда відсутній.

Розвиваються сучасні теорії мотивації праці менеджерів під впливом адаптації практики управління мотивацією до особливостей психології поведінки особистості. Через це попередній підхід має обмежене застосування через відсутність самостійності у виборі та прийнятті управлінських рішень. Отже, більш достовірним буде другий підхід, що передбачає виявлення та аналіз домінантних мотивів трудової діяльності й ефективності впливу на них.

На основі [8] структуруємо другий підхід за такими етапами: визначають типи мотивів управлінської праці, які класифікують за обмеженою кількістю ознак; обґрунтування методики діагностування мотивів менеджерів; формування моделі мотиваційного комплексу, яка охоплює рівноправні взаємопов'язані групи мотивів певним чином (модель А. Литвинюка, XYZ-модель тощо); обчислення сили дії мотивів у стабільному стані моделі; визначаються фактори, що зумовлюють зміну дії мотивів; формування інструментарію стимулювання; обґрунтування необхідних змін в системі

мотивації та заходів; прогнозування впливу змін у мотивації менеджерів на їх мотиваційний профіль й трудову діяльність.

Результативність мотиваційних заходів досить складно оцінити, бо вона може проявлятися не тільки економічно (досягнення цілей організації, покращення матеріального добробуту, задоволення фізіологічних потреб працівника), а й мати соціально-психологічне вираження (задоволення співробітників своєю роботою, зниження напруженості праці, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі).

Для оцінювання мотивації праці менеджерів застосовують кількісні, якісні й комбіновані методи. Перевагами кількісних методів є об'єктивність, незалежність ставлення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних та статистичних оцінок [9].

Експертне оцінювання передбачає експертне опитування менеджерів (безпосереднього керівника підрозділу й керівників вищих рівнів управління) й фахівців високого рівня кваліфікації, які найкраще поінформовані про діяльність управління, установи, її підрозділів та служб [7, с. 123 - 124]. Зовнішній результат можуть оцінювати шляхом соціологічних опитувань про задоволеність населення продукцією та продуктами організації, її імідж, довіру та лояльність до неї.

Оцінювання рівня мотивації працівників, як показника ефективності управлінської праці прийнято розглядати порівняно з показниками розвитку економіки і рівня життя населення: мінімальною заробітною платою і прожитковим мінімумом.

За концепцією соціальних стандартів прожитковий мінімум ( $d_m$ ), мінімальна середньомісячна заробітна плата ( $d_z^0$ ) і середньомісячна заробітна плата працівників ( $d_z$ ) характеризуються такими співвідношеннями [9]:

$$\begin{aligned} d_z^0 &\geq 1,15d_m, \\ d_m &\approx 0,4d_z. \end{aligned} \quad (3)$$

Мультиплікативний вплив корпоративно-культурологічних факторів враховують застосовуючи множник  $k$ , який набуває додатних значень. На рівні  $k < 1$  – працівник не сприймає базові принципи управління підприємством, на  $k = 1$  менеджер ставиться нейтрально, якщо  $k > 1$ , у керівника свідоме ставлення та розділення корпоративного бачення. Таке сприйняття є індивідуальним, але суттєво відрізняється за рівнями управлінського персоналу за відносної однорідності для групи.

Функція мотивації праці управлінського персоналу промислових підприємств  $F(d_z, d_s)$  пропонуємо в такому вигляді:

$$F(d_z, d_s) = k \cdot [f_e(d_z) + f_c(d_s)], \quad (4)$$

де  $k$  – коригувальний коефіцієнт (мультиплікатор),  $0 \leq k \leq 1$ ;  $f_e$  – економічний критеріальний показник;  $f_c$  – соціальний критеріальний показник;  $d_z$  – середньомісячна заробітна плата персоналу;  $d_s$  – середньомісячні соціальні виплати на підприємстві.

Для оцінювання ефективності системи мотивації управлінського персоналу запропонована шкала відповідності кількісних значень оцінюваної функції якісним критеріям ефективності на основі граничних значень показників  $f_e(d_z)$ ,  $f_c(d_s)$  і мультиплікатора  $k$  (табл. 4) [10].

Таблиця 4 - Шкала кількісних значень оцінюваної функції за якісними критеріями відповідності цілям і завданням управління організацією [9]

Діапазон значень функції мотивації праці управлінського персоналу	Якісний рівень системи мотивації
$0,5 > F(d_z, d_s) \geq 0$	неадекватна
$1 > F(d_z, d_s) \geq 0,5$	потребує удосконалення
$2 > F(d_z, d_s) \geq 1$	ефективна

Перевагами такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу стали об'єктивність, простота математичних розрахунків, доступність інформаційних ресурсів, індивідуальність оцінення через професійний та персоніфікований кар'єрно-управлінські складники. Недоліком є обмеженість критеріїв, що не включають результати виробничо-господарської діяльності та ефективність функціонування організації. На сучасних підприємствах оцінюють ефективність управління мотивацією персоналу поетапно [7, 8]: оцінення досягнення цілей (ефективність виконання завдань і ступінь досягнення мети – виступають основними критеріями оцінки і мотивування діяльності менеджера); оцінення компетенції (відповідність менеджера вимогам до кваліфікації, ефективність управлінської праці, відповідальність за виконання обов'язків визначають вид і розмір винагороди); оцінення мотивації (стимулювання підвищення кваліфікації, кращого виконання службових обов'язків, підвищення професійного рівня); вивчення статистики людських ресурсів (аналіз структури персоналу за плинністю, кваліфікацією, віком, статтю, стажем тощо); оцінення витрат (на відрядження, на навчання та перенавчання, на оздоровлення, утримання і обслуговування будь-яких делегацій, пов'язаних з професійною діяльністю підприємства). Враховуючи недоліки та переваги відомих ключових підходів оцінювання мотивації праці, а також практику їх застосування на підприємствах, слід сформувати комплексний методичний підхід до оцінювання мотивації праці на основі чотирирівневої ієрархічної системи показників і критеріїв. Розроблений нами підхід візуалізовано на рис.1.

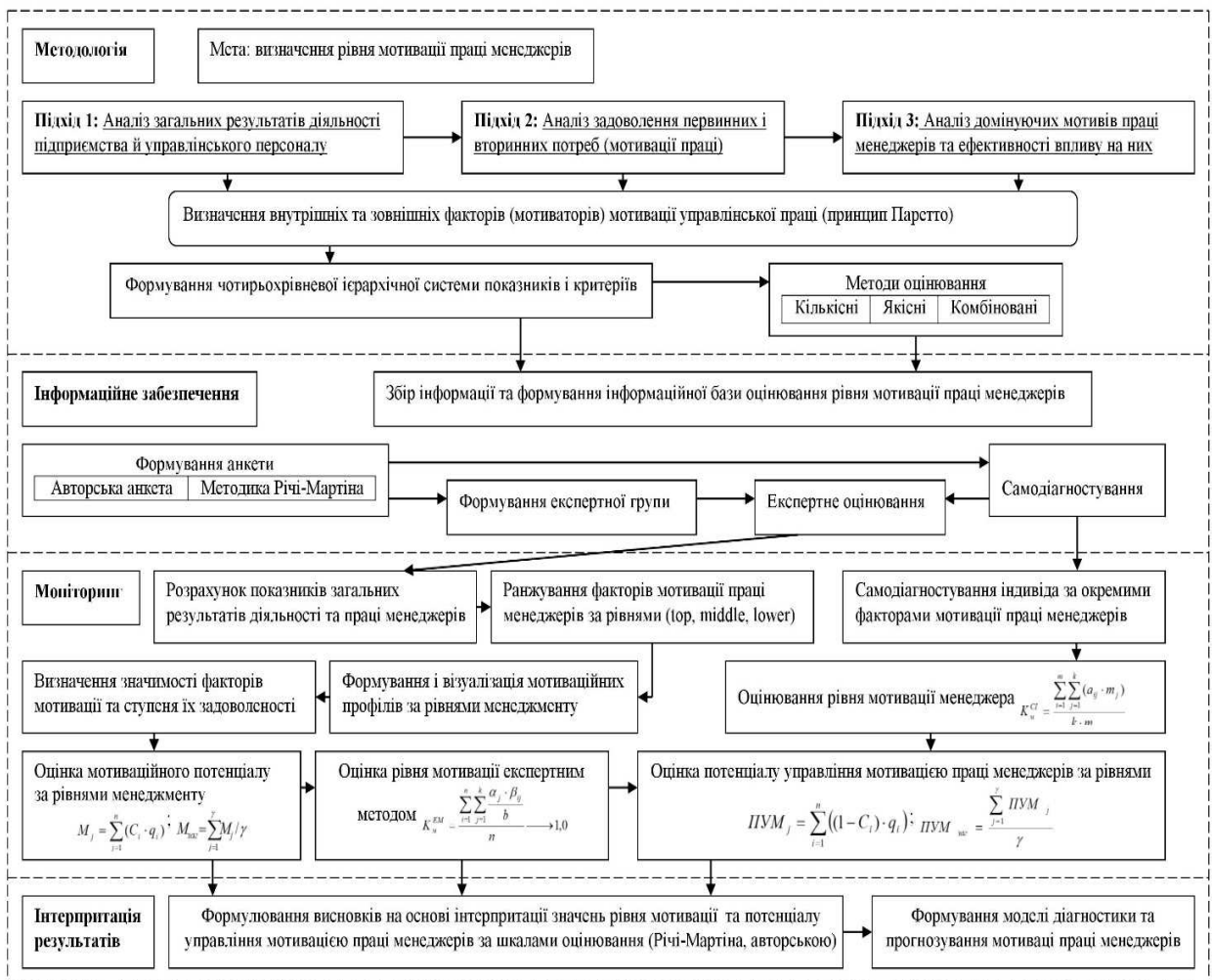


Рисунок 1 - Комплексний методичний підхід оцінювання мотивації праці персоналу

Діагностування факторів, які здійснюють критичний вплив на мотивацію управлінської праці доцільно провести за допомогою анкетування. Опитувальник складено автором на основі думок експертів, що допомагає встановити вплив факторів максимально точно.

Для проведення детального аналізу факторів та їх систематизації пропонуємо використовувати методику Річі - Мартіна, яка передбачає аналіз 12 чинників. Специфіка пропонованого опитувальника дозволяє простежити спрямованість мотивації управлінської праці державних установ. Побудова тесту сприяє заохоченню відвертості респондентів, а обсяг, необхідність зіставити 132 твердження і постійні повторення унеможливають маніпулювання та недостовірність інформації.

Формування системи стимулів праці менеджерів вимагає ідентифікації мотиваційних потреб керівників і оцінювання ступеня їх задоволеності. З цією метою в якості інструментарію пропонуємо мотиваційний профіль [8, с. 165], що відображає ставлення менеджерів до мотиваційних факторів матеріального та нематеріального характеру. Сукупність усіх мотиваційних факторів формалізуємо в таблицю 5.

При формуванні переліку факторів проблему значної їх кількості вирішуємо застосуванням принципу Паретто, враховуючи найвагоміші за впливом на індивіда. Для цього доцільно застосувати самодіагностування менеджерів шляхом їх тестування, що дозволить врахувати їх думку щодо вагомості факторів через присвоєння їм значень з діапазону 0,1 – низький до 1 – високий рівень (табл. 5). Згідно формули (1) визначаємо вагомість мотиваційних факторів та ступінь задоволеності потреб менеджера.

Таблиця 5 - Мотиваційні фактори праці

№ фактора	Зміст фактора	Ступінь задоволеності	Вагомість
1			
...			
12			

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також відобразити за шкалою від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймають за 1, а інші визначають через відношення до нього. Таким чином, у таблицю 6 зводяться всі результати опитування. Перший рядок таблиці – це номери факторів; другий рядок – результати першого опитування щодо задоволеності мотиваційного фактору, зведені до десяткового дробу; третій рядок – результати першого опитування щодо вагомості мотиваційного фактору в системі цінностей менеджерів і т.д.

Таблиця 6 - Результати оцінювання вагомості та ступеня задоволеності потреб й інтересів персоналу

№ мотиватора / Експерт	1	2	...	12
1	задоволеність	задоволеність	задоволеність	задоволеність
	вагомість	вагомість	вагомість	вагомість
...	...	...	...	...
	...	...	...	...
n	задоволеність	задоволеність	задоволеність	задоволеність
	вагомість	вагомість	вагомість	вагомість

Далі значення із таблиці переносять на діаграму, поділену на чотири квадранти. За вертикальню діаграми наведено значення вагомості мотиваційних факторів, а за горизонтальню – ступінь їх задоволеності. Цільовим для визначення основних мотиваторів є другий квадрант, в якому вагомість мотиваційних факторів перебуває в інтервалі від 0,6 до 1,0, а ступінь задоволеності потреб та інтересів – в діапазоні від 0,1 до 0,5 [9, с. 137].



Результати опитування можна виразити діаграмою (рис. 2), де на вісі іксів (X) пронумеровані мотиваційні фактори, згідно з таблицею 6, а на вісі Y – кількість балів.

Мотиваційний профіль менеджера постійно змінюється під впливом зростання задоволеності існуючих потреб та інтересів і виникнення нових, його стан характеризує мотиваційний потенціал.

<b>Вагомість факторів мотивації</b>	<b>II квандрат</b>						<b>III квандрат</b>					
	1,0											
	0,9											
	0,8											
	0,7											
	0,6											
	0,5											
	0,4											
	0,3											
	0,2											
	0,1											
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
<b>I квандрат</b>						<b>IV квандрат</b>						
<b>Ступінь задоволеності потреб та інтересів</b>												

Рисунок 2 - Діаграма мотиваційного профілю працівника [9, с. 137]

Мотиваційний потенціал керівника ( $M_{\text{керівника}}$ ) визначаємо за сумою всіх значень ступеня задоволеності (C). Проте ми пропонуємо обчислювати мотиваційний потенціал менеджера через рівень ефективності мотивації праці менеджерів щодо задоволеності мотиваційних потреб за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$M_j = \frac{\sum_{i=1}^n (C_i \cdot q_i)}{n}, \quad (5)$$

де  $M_j$  - мотиваційний потенціал  $j$ -го управлінця;  $C_i$  - ступень задоволеності  $n$ -им фактором;  $n$  – кількість факторів;  $q_i$  – вагомість  $i$ -го мотиватора.

Для оцінювання мотиваційного потенціалу застосовують 12 бальну шкалу значень (табл. 7), проте для ідентифікації результатів оцінювання ми пропонуємо застосовувати укрупнену шкалу або трибальну шкалу. Тоді значення мотиваційного потенціалу є в інтервалі від «0» до «1», а якісно їх оцінювати доцільно за укрупненою шкалою, визначеною на основі 12-ти бальної.

Застосування укрупненої шкали, на відміну від діаграм, дозволяє одразу ідентифікувати основні чинники, які мають визначальний вплив за умови застосування авторського підходу до його обчислення. Тоді значення мотиваційного потенціалу перебуватимуть в інтервалі від «0» до «1», а якісно їх оцінювати доцільно за укрупненою шкалою (табл. 7).

Мотиваційний потенціал менеджменту підприємства ( $M_{\text{заг}}$ ) визначаємо як середню арифметичну суму мотиваційних потенціалів керівників усіх рівнів:

$$M_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^{\gamma} \frac{M_1 + M_2 + \dots + M_{\gamma}}{\gamma}, \quad (6)$$

де  $M_{\text{заг}}$  - загальний мотиваційний потенціал менеджменту підприємства або рівня;  $M_{\gamma}$  - мотиваційний потенціал  $\gamma$ -ого менеджера;  $\gamma$  – кількість управлінських кадрів.

Таблиця 7 - Шкала якісного оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу

12-ти бальна шкала		Укрупнена шкала		
Діапазон значень	Якісна характеристика	Діапазон значень	Трибальний вимір	Якісна характеристика
0-2,0	цілком незадовільний	0-0,40	0-1,20	незадоволений (низький)
2,1-5,0	більше незадоволений ніж задоволений			
5,1-7,0	щось середнє	0,41-0,8	1,21-2,4	недостатній (середній)
7,1-10,0	більше задоволений ніж незадоволений			
10,1-12,0	повністю задоволений	0,81-1,0	2,41-3	задоволений (високий)

Аналогічно обчислюємо мотиваційний потенціал керівників певного рівня управління і загалом характеризуємо роботу управлінського персоналу.

Наступним етапом після оцінювання мотиваційного потенціалу за рівнями менеджменту і визначення вагомості впливу мотиваційних факторів є побудова і формалізація економіко-математичної моделі для його прогнозування та оцінювання. Модель повинна мати фактори, які спричиняють не менше за 70% впливу на формування мотиваційного потенціалу.

Наведений підхід до аналізування мотивації менеджерів характеризує рівень використання можливостей мотиваційного поля за умови наявної системи мотивації, а цінність для управління має оцінювання резервів його підвищення. Тому для аналізування ефективності управління мотивацією праці менеджерів пропонуємо застосовувати «потенціал управління мотивацією праці менеджерів».

«Потенціалом управління мотивацією праці менеджерів» слід вважати резерв зростання ефективності мотивації менеджера чи їх групи за рівнями, який обчислюємо як середню арифметичну зважену незадоволеності потреб й інтересів та вагомості факторів мотивації працівників:

$$\begin{aligned}
 ПУМ_j &= \frac{\sum_{i=1}^n ((1 - C_i) \cdot q_i)}{n}, \\
 ПУМ_{заг} &= \frac{\sum_{j=1}^{\gamma} ПУМ_j}{\gamma}.
 \end{aligned}
 \tag{7}$$

Ресурсне забезпечення (зокрема фінансове) суттєво впливає на підвищення ефективності мотивації управлінської праці, тому слід обґрунтувати максимальний розмір витрат на стимулювання управлінського персоналу [11, с. 40]:

$$\begin{aligned}
 \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} BC_{ij} &= \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} O_{ij} \cdot (1 + H_{ij} + D_{ij}) + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} П_{1ij} + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} П_{2ij} + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} П_{3ij} - \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} Ш_{1ij} - \\
 &- \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} Ш_{2ij} - \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} Ш_{3ij} + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} Пл_{ij} + \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^{n_j} C_{ij} \cdot УК,
 \end{aligned}
 \tag{8}$$

де  $m$  – кількість рівнів управління на підприємстві;  $n_j$  – кількість працівників на  $j$ -му рівні управління;  $BC_{ij}$  – витрати на стимулювання  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за календарний рік, грн.;  $O_{ij}$  – посадовий оклад (тарифна ставка)  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління, грн.;  $H_{ij}$  – частка надбавок  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління,

встановлена відповідно до його посадового окладу (тарифної ставки);  $D_{ij}$  – частка доплат  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління, встановлена відповідно до його посадового окладу (тарифної ставки);  $P_{1ij}$  – розмір премій  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за результатами його роботи, грн.;  $P_{2ij}$  – розмір премій  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за результатами діяльності підрозділу підприємства, грн.;  $P_{3ij}$  – розмір премій  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за результатами діяльності підприємства за календарний рік, грн.;  $Ш_{1ij}$  – розмір штрафів  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за упушення в його роботі, грн.;  $Ш_{2ij}$  – розмір штрафів  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за упушення в діяльності підрозділу підприємства, грн.;  $Ш_{3ij}$  – розмір штрафів  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління за упушення в діяльності підприємства за календарний рік, грн.;  $Пл_{ij}$  – соціальні пільги, гарантії, які надають  $i$ -му керівнику  $j$ -го рівня управління, грн.;  $C_{ij}$  – сума вкладу до статутного фонду підприємства  $i$ -го керівника  $j$ -го рівня управління, грн.; УК – відсоток виплат за участь у капіталі на 1 грн. акції, пайові одиниці.

**Висновки та перспективи подальшої роботи.** Потенціал управління мотивацією персоналу - це можливе підвищення трудової віддачі персоналу завдяки стимулюванню готовності і бажання виконувати поставлені завдання щодо досягнення цілей праці, нарощування та максимального застосування набутих знань, компетенції, здібностей, навичок, умінь, що відображає ступінь незадоволеності інтересів та потреб мотивації працівників. досліджувана категорія характеризує можливе підвищення ефективності механізму управління мотивацією праці менеджерів та обґрунтування системи стимулів і їх реалізації в програмі заходів.

Запропоновано комплексний методичний підхід оцінювання мотивації праці, який структуровано за чотирма блоками: методологія передбачає визначення мети, аналіз впливу факторів, формування чотирирівневої системи показників мотивації праці та інструментарію оцінювання; інформаційне забезпечення передбачає формування опитувальників, експертних груп, підбір інструментарію збору та дослідження інформації (самодіагностування і метод експертних оцінень); моніторинг передбачає застосування обґрунтованих інструментарію, методів і технологій діагностування ефективності мотивації праці менеджерів та резервів її підвищення; інтерпретація результатів полягає у формуванні висновків та моделі діагностики та прогнозування мотивації праці менеджерів. Це дозволило узгодити його із блоками механізму управління працею персоналу, удосконалити базові підходи застосування чотирирівневої системи показників і критеріїв, кількісних, якісних і комбінованих методів оцінювання мотивації праці та інтегрувати їх в діяльності окремих організацій.

### Література

1. Гриньова В. М. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці. [http://libfree.com/161824441\\_ekonomikafaktori\\_rezervi\\_pidvischennya\\_produktyvnosti\\_pratsi.html](http://libfree.com/161824441_ekonomikafaktori_rezervi_pidvischennya_produktyvnosti_pratsi.html) (дата звернення 10.06.2019).
2. Шляхи удосконалення механізму підвищення мотивації трудової поведінки працівників торговельного підприємства. URL: <http://otherreferats.allbest.ru/management/d00218667.html> (дата звернення 15.05 2018).
3. Должанський І. З., Загорна Т. О. Управління потенціалом підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.
4. Кінаш І.П., Вербовська Л.С. Вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. №2. Т.1. с. 79 – 81.
5. Корженко В. В., Одинцова Г. С., Мельтюхова Н. М. Територіальне управління: проблеми, рішення, перспективи: [монографія] за заг. ред. В. В. Корженка. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2014. 216 с.

6. Холод Н.М. Розподіл доходів та бідність у перехідних економіках. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 442.
7. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ. 2015. С. 42 - 50.*
8. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб.пособие для ВУЗов. Пер. с англ. подред. проф. А.Е.Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 399 с.
9. Веремійчук Ю. А. Аналіз стану галузей паливно-енергетичного комплексу в контексті забезпечення енергетичної безпеки України. *Екологічний менеджмент у загальній системі управління: збірник тез доповідей дев'ятої щорічної Всеукраїнської наукової конференції.* Суми: СумДУ, 2018. Ч. 1. С. 21 - 22.
10. Стахів О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/EPSE/article/view/4108> (дата звернення 18.09.2018)

### References

- 1 Hrynova, B. M. Faktory i rezervy pidvyshchennia produktyvnosti pratsi [Factor i reserve performance products]. (n.d.). *libfree.com*. Retrieved from [http://libfree.com/161824441\\_ekonomikafaktori\\_rezervi\\_pidvischennya\\_produktyvnosti\\_pratsi.html](http://libfree.com/161824441_ekonomikafaktori_rezervi_pidvischennya_produktyvnosti_pratsi.html) [in Ukrainian]
- 2 Shliakhy udoskonalennia mekhanizmu pidvyshchennia motyvatsii trudovoi povedinky pratsivnykiv torhovelnoho pidpriemstva [Ways of improvement of the mechanism of increasing the motivation of labor behavior of employees of the trade enterprise]. (n.d.). *otherreferats.allbest.ru* URL: <http://otherreferats.allbest.ru/management/d00218667.html> [in Ukrainian].
- 3 Dolzhanskyi, I. Z., Zahorna, T. O. (2016). *Upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Enterprise Potential Management]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. [in Ukrainian].
4. Kinash, I.P., Verbovska, L.S. (2010). Vdoskonalennia Systemy Motyvatsii Ta Stymuliuвання Pratsivnykiv Vitchyznianskykh Pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya «Ekonomiczni Nauky» - Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences Series*, 2, 79-81 [in Ukrainian].
- 5 Korzhenko, V. V., Odyntsova, H. S., Meltiukhova, N. M. (2014). *Terytorialne upravlinnia: problemy, rishennia, perspektyvy [Territorial management: problems, solutions, perspectives]*. Kharkiv: KharRI NADU «Mahistr». [in Ukrainian].
- 6 Kholod, N.M. (2017). *Rozpodil dokhodiv ta bidnist u perekhidnykh ekonomikakh [Distribution of Income and Poverty in Transition Economies]*. Lviv: Vydavnychiy tsentr LNU im. Ivana Franka. [in Ukrainian].
- 7 Hrishnova, O. A. (2015). *Otsiniuvannia personalu: suchasni pidkhody do zabezpechennia efektyvnosti. [Staff assessment: modern approaches to efficiency]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
- 8 Rychy Sh., Martyn P. (2014). *Upravlenye motyvatsyei. [Motivation management]*. Moskva: YuNYTY-DANA. [in Russian].
- 9 Veremiiichuk, Yu. A. (2018) *Analiz stanu haluzei palyvno-enerhetychnoho kompleksu v konteksti zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Analysis of the state of branches of the fuel and energy complex in the context of providing Ukraine's energy security]*. Sumy: SumDU. [in Ukrainian].
- 10 Stakhiv, O. V. Vprovadzhennia systemy motyvatsii personalu ta zdiisnennia motyvatsiinoho monitorynhu. [Implementation of personnel motivation system and implementation of motivational monitoring]. (n.d.). *jrnl.nau.edu.ua*. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/EPSE/article/view/4108>. [in Ukrainian]