

УДК 331.101.3

**РАЗРАБОТКА МОТИВАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ
НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТЕЙ
СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ****Шапа Н.Н., к.э.н.,
Черчатая А.А., к.э.н***Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры*

Актуальність теми дослідження обумовлена посиленням ролі і впливу розробленої мотиваційної програми на результат роботи персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Однак розробка такої програми - не просте завдання. Структура мотивів окремого працівника підприємства відрізняється багатогранністю і складністю, тому роботодавці зазвичай використовують традиційне поєднання матеріальних і моральних способів стимулювання праці. Мета роботи - уточнити відмінність між стимулюванням праці і мотивацією персоналу та запропонувати підхід до розробки мотиваційної програми на основі аналізу потреб працівників підприємства. У праці використані методи теоретичного дослідження і системного аналізу, а також методика тестування, яка розроблена Ш. Річі і П. Мартіном. Результат роботи: запропоновано концепцію розробки програм мотивації персоналу, в основі якої покладено ідею вивчення потреб персоналу та врахування чисельності працівників підприємства. Сфера застосування результатів: у навчальному процесі для більш ґрунтовного вивчення природи мотиваційного менеджменту, а також у практичній діяльності менеджерів з управління персоналом, працівників відділу кадрів, психологів підприємств та керівників. Висновки: для підвищення рівня задоволеності роботою і формування вмотивованого персоналу необхідно розробляти мотиваційну програму за принципом орієнтації на потреби працівників підприємства. З цією метою слід виявляти і аналізувати основні потреби ключових працівників і задовольнити їх.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, потреби працівників, мотиваційний профіль, мотиваційна програма

UDC 331.101.3 (M 12)

**DEVELOPMENT OF MOTIVATIONAL PROGRAM, BASED ON THE
ANALYSIS OF THE ENTERPRISE STAFF NEEDS****Shapa N. , PhD in Economics,
Cherchataia A. PhD in Economics***Pridniprovs'k State Academy of Civil Engineering and Architecture*

The topicality of the topic of research is connected with the strengthening of the role

© Шапа Н.Н., к.э.н., Черчатая А.А., к.э.н., 2017

and influence of the developed motivational program on the result of the enterprise personnel work in the current management conditions. However, the development of such program is not an easy task. The structure of the enterprise individual member motives is multifaceted and complex, that is why employers often use the traditional combination of material and moral ways of labor stimulating. The purpose of the research is to clarify the difference between the labor stimulating and staff motivating and suggest an approach to developing a motivational program based on an analysis of the needs of employees of the enterprise. The methods of theoretical research and system analysis are used in research, as well as the tests technique developed by Sh. Richi and P. Martin. As a result of work, the concept of motivation program developing is offered. It is based on the idea of studying the staff needs and takes into account enterprise employees' number. The results can be applied in the educational process for deeper study of the motivational management nature, as well as in the HR management, personnel department and enterprise psychologists practice. Such the conclusion has been made: in order to increase the job satisfaction level and to form highly motivated staff, it is necessary to develop a motivational program based on the principle of the employees' needs orientation. That is why it is necessary to identify and analyze the core needs of key employees and to satisfy these needs.

Keywords: motivation, stimulation, personnel, staff needs, motivational profile, motivational program.

Актуальность проблемы. Главной задачей менеджера является создание наиболее благоприятных условий для эффективной работы персонала, так как грамотная организация всех процессов деятельности и побуждение работников к труду способствует достижению целей предприятия.

В связи с развитием экономики, внедрением новых технологий и научно-технического прогресса работа менеджеров, связанная с вовлечением персонала в деятельность и заинтересованность в процесс труда, подразумевает правильно разработанную мотивационную программу, от которой зависит результат работы персонала предприятия. Основой мотивации работника является удовлетворение потребностей и получение вознаграждения. Однако, как показывает практика управления персоналом отечественных предприятий и организаций, четкая методическая база для определения потребностей персонала и разработка на этой основе мотивационных программ отсутствует.

Анализ последних исследований и публикаций. Изучению вопроса мотивации персонала и стимулирования труда посвящены

многочисленные научные исследования. Особого внимания заслуживают труды ученых: А.Маслоу, Г.Герцберга, А.Я.Кибанова, А.М.Колота, Г.А.Дмитренко, О.В.Крушельницькой, Д.П. Мельничука, В.П. Сладкевича и других.

Несмотря на значительный вклад проведенных научных исследований, вопросы разработки мотивационных программ персонала отечественных предприятий остаются недостаточно исследованными. Зачастую руководители кадровых служб не изучают или не учитывают различия мотивов сотрудников, не различают понятия «мотивация» и «стимулирование», что приводит в составлении программы мотивации акцента в большей степени на стимулах (внешних побудителях) нежели на мотивах (внутренних побуждений сотрудников к деятельности).

Цель статьи: уточнить различие между стимулированием труда и мотивацией персонала и предложить подход к разработке мотивационной программы на основе анализа потребностей сотрудников предприятия.

Изложение основного материала. В научных исследованиях, касающихся области менеджмента и управления персоналом, система стимулирования труда рассматривается как общий набор рычагов, влияющих на трудовую мотивацию работников и направленных на достижение конкретных показателей деятельности предприятия [1]. При этом мало уделяется внимание тому, что ценностные ориентации и цели трудовой деятельности различных категорий персонала могут отличаться, что отражается и в их мотивации. Если цели трудовой деятельности, касающиеся выполнение работы и получения материального вознаграждения для каждого работника примерно одинаковые, то личностные ценности имеют различия. Следовательно, мотивы участников трудовой деятельности и способы стимулирования их труда должны дифференцироваться по возрасту, социальному статусу, стажу работы, уровню квалификации и других признаках, что должно отражаться в программе мотивации персонала предприятия.

Кроме того, во многих исследованиях понятия «стимулирование труда» и «мотивация труда» рассматриваются как синонимы [2,3], что не совсем корректно.

Стимулирование труда – это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на

поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью [4].

Стимулирование (экономическое) – экономическое побуждение, использование материальных стимулов (побудителей), способствующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом, к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование [5].

Мотивация (от лат. *movere*) – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности [6].

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [7, с. 257].

Понятия «мотивация» и «стимулирование» имеют некоторые различия, так как стимулирование имеет экономическую природу, а мотивация психологическую (или психофизиологическую). Первое не требует от руководителя глубокого анализа потребностей работников, тогда как второе построено именно на их изучении.

Структура мотивов каждого человека очень сложна, поэтому разработать действенную и сбалансированную программу мотивации, которая удовлетворит потребности каждого сотрудника или же целый трудовой коллектив, практически не возможно. В этой связи работодатели часто используют традиционное сочетание материальных (повышение зарплаты, премии, бонусы) и моральных (признание со стороны руководителя и коллег) способов стимулирования труда.

По нашему мнению, чтобы персонал был высокомотивирован, важно, во-первых, изучить потребности сотрудников предприятия (если не всех, то наиболее ценных работников), а во-вторых, иметь систему оценивания работы, которая тесно связана с определенными стимулами, ценными для сотрудников. Будет правильным, если такая система станет всем известной, прозрачной и четкой, таким образом, у сотрудников не возникнет ложного чувства несправедливости. При этом важно учитывать, что концепция мотивации персонала должна быть ориентирована не только на потребности, но и на способности разных

категорий сотрудников, так как для руководителей предприятия важно поощрять тех сотрудников, которые вносят наибольший вклад в достижение целей.

Для того, чтобы выявить наиболее значимые потребности сотрудников, в науке используются различные методы, одним из которых является тестирование сотрудников.

В последнее время широкую популярность имеет методика тестирования, разработанная Ш. Ричи и П. Мартином [8], которая позволяет оценить степень выраженности главных потребностей сотрудника и, тем самым, составить его мотивационный профиль. Авторы этой методики на основе практических исследований выявили 12 основных потребностей, удовлетворение которых важны для сотрудников современных компаний. Количественное измерение этих потребностей происходит при помощи специально разработанного теста, результат которого представляется графически (рис.1).

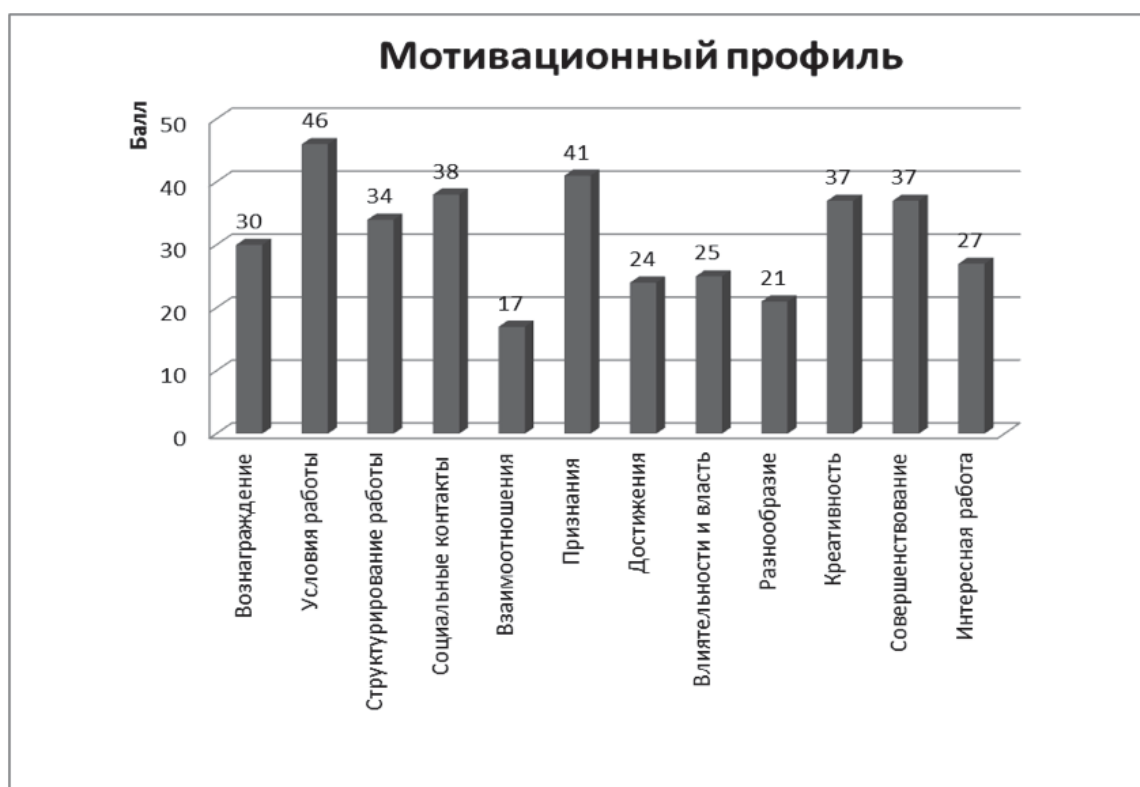


Рис.1. Пример мотивационного профиля сотрудника

Источник - построено согласно [8]

Диаграмма демонстрирует, что наиболее значимыми потребностями для данного сотрудника предприятия являются хорошие условия работы и комфортная обстановка (46 баллов), завоевание признания со стороны других людей, в том числе, и руководителя

(41 балл), а также налаживание социальных контактов (38 баллов). Немаловажное значение имеет креативность в работе и совершенствование себя как личности (по 37 баллов).

Обладая такой информацией, менеджер может понять мотивы сотрудника, его поведение и ожидания относительно работы. В данном случае необходимо обеспечить нормальные условия работы (обустроенное рабочее место, позволяющее работнику выполнять все поставленные задачи), благоприятный психологический климат, возможность контактировать и обмениваться информацией с руководителем и коллегами, а также создать условия для многочисленных контактов или перемещения на должности. Кроме того, руководителю следует применять различные способы признания заслуг данного работника: от устной благодарности до материального поощрения; предоставлять самостоятельность в работе и поощрять новаторство; обеспечить возможность профессионального и личностного развития.

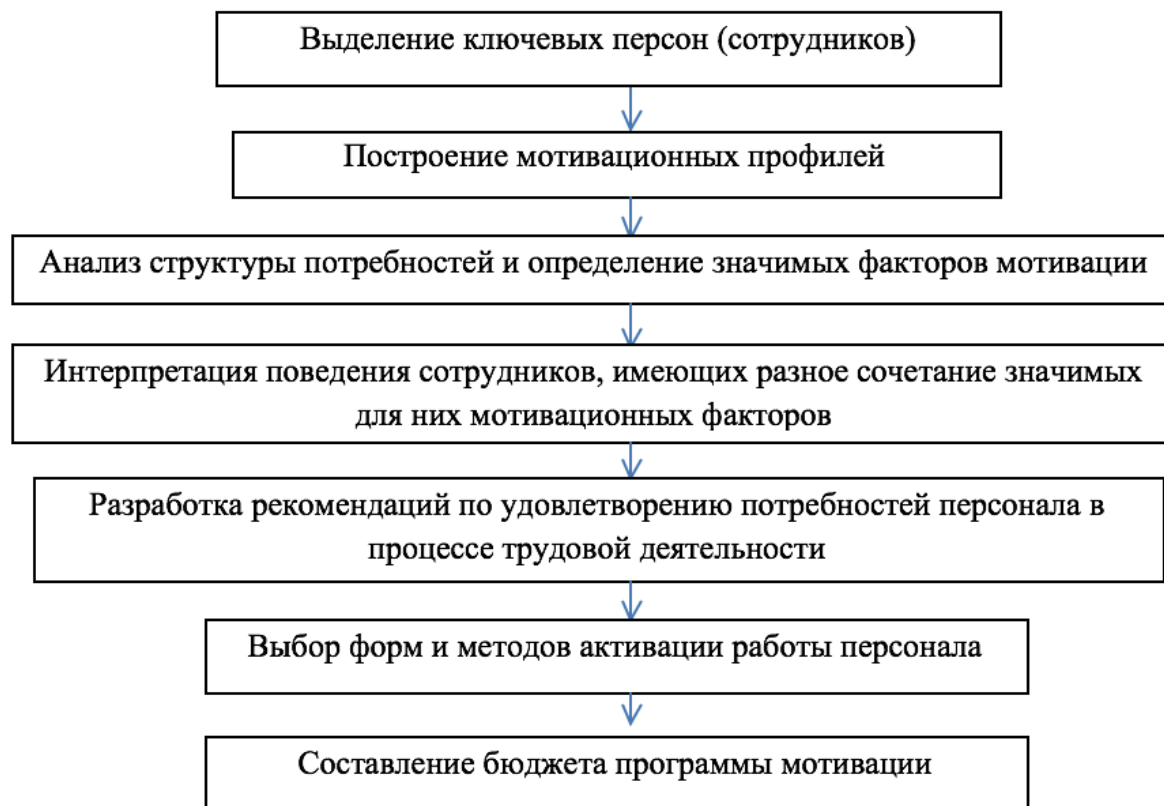
Подобным образом могут быть построены мотивационные профили для всех сотрудников предприятия. Далее необходимо выполнить анализ этих профилей и разработать мотивационную программу, ориентированную на максимальное удовлетворение потребностей сотрудников организации. Однако разработка такой программы – не простая работа.

Сложность может заключаться в большом разнообразии и несхожести мотивационных профилей. В данной ситуации, по нашему мнению, возможны следующие варианты:

1. Если управление деятельностью персонала строится на индивидуальном подходе (для малочисленных коллективов), менеджер может выполнять анализ мотивационного профиля каждого сотрудника и применять рекомендации Ш. Ричи и П. Мартина [8] относительно удовлетворения наиболее значимых потребностей данного сотрудника в процессе трудовой деятельности.

2. Если индивидуальный подход применить сложно из-за слишком большого отличия в структуре потребностей (для больших коллективов), следует либо построить обобщенный профиль на основе средневзвешенной оценки либо выделить ключевых персон предприятия и построить мотивационные профили для них. В

последнем случае алгоритм разработки программы мотивации предложен на рис.2.



*Рис. 2. Подход к разработке мотивационной программы на основе анализа потребностей сотрудников предприятия
Авторская разработка*

Под ключевыми персонами (сотрудниками) понимаются: 1) работники, которые вносят существенный вклад в ценность компании в настоящий момент; 2) те, которые обеспечивают развитие бизнеса: удержание или создание дополнительной ценности в более отдаленной перспективе [9].

При разработке рекомендаций по удовлетворению потребностей персонала (речь идет о ключевых сотрудниках) важно выделить те сферы организации работы, которые находятся вне зоны влияния менеджеров по персоналу: условия труда, оснащение рабочего места, систему вознаграждения и т.п. Следовательно, все рекомендации могут быть поделены на две группы – те, которые касаются кадровой работы и те, которые находятся вне зоны компетенции HR-менеджеров. Таким образом, прежде чем подбирать формы и методы активации работы персонала, HR-менеджеру необходимо заручиться поддержкой руководителей разных функциональных сфер.

Выводы. Повысить удовлетворенность работой и уровень мотивации персонала предприятий в современных условиях хозяйствования можно только в том случае, когда в основе разработки мотивационных программ будет заложен принцип ориентации на потребности сотрудников. Для реализации данного задания авторами предложен подход, направленный на разработку мотивационной программы, которая заключается в выявлении, анализе и удовлетворении основных потребностей ключевых сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Никифорова Л.Х. Проектирование программ нематериального стимулирования [Текст] / Л. Х. Никифорова // Журнал «Справочник по управлению персоналом». – 2012. – №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/785/379653/>
2. Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М. : Высшая школа, 2002. – 310 с
3. Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений / С. А. Дятлов. – СПб. : СПб УЭФ, 2002. – 116 с.
4. Стимулирование персонала в практике менеджмента [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://management-study.ru/stimulirovanie-personala-v-praktike-menedzhmenta.html>.
5. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.:ИНФРА-М 1999 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ebk.net.ua/Book/Ses/m/0321.htm>
6. Википедия - свободная энциклопедия [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki>
7. Мескон М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури.–М.: ДЕЛЮ.– 2004. – 481 с.
8. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. / Ричи Ш, Мартин П. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
9. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и исследовали проблемы управления.[Электронный ресурс] // 1. – 2011. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/klyuchevye-sotrudniki-organizacii-podhody-k-identifikacii-i-problemy-upravleniya>