

Кизенко О.О., к.е.н., доцент,
докторант кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана»
Савосюк А.І.,
бухгалтер, ГК «UHY Prostor»

МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРУКТУРНОЇ АДАПТИВНОСТІ КОМПАНІЇ

MOTIVATION PROFILE OF EMPLOYEES AS AN INSTRUMENT FOR PROVIDING COMPANY STRUCTURAL ADAPTIVITY

Kyzenko Olena,
PhD (Economics), Associate Professor, Research,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
Savosiuk Anna,
Accountant, UHY Prostor Group

АНОТАЦІЯ. За результатами дослідження було ідентифіковано загальні тенденції трансформації компаній в цифровій економіці, успішність яких залежить від мотивації працівників. Найбільш значимими з них є наступні: кар'єра і навчання у реальному часі і на постійній основі; комплексний підхід до створення позитивного досвіду працівників щодо роботи в компанії; переоцінка систем управління ефективністю; формування принципово нових керівників середньої ланки, які можуть формувати команди, впроваджувати інновації, та контролювати ризики. Апробовано інструментарій побудови мотиваційного профілю для визначення напрямків структурної адаптації організації. За результатами дослідження було визначено ряд обмежень для компанії, подолання яких сприятиме підвищенню її структурної адаптивності і забезпечить успішність у довгостроковій перспективі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація персоналу, структурна адаптивність підприємства, мотиваційний профіль, фактори мотивації, управління персоналом

ABSTRACT. The article presents the results of research of the general tendencies of the companies transformations in the digital economy, the success of which depends on the motivation of employees, and the testing of tools for constructing a motivational profile to determine the directions of structural adaptation of the organization. The questionnaire method was used to determine the employees' motivational profile. The most significant of the companies transformations

tendencies are the following: career and learning in real time and on a permanent basis through quick access to continuous learning and digital content; a comprehensive approach to creating a positive work experience for employees in the company; revaluation of performance management systems; the formation of fundamentally new middle managers who can form teams, innovate, and control risks. The working hypothesis of the research about motivational profile's informative, as an instrument for determining the limitations of the possible directions of company's structural adaptability, was confirmed. According to the research results, constraints for the company were identified. The overcoming of them would enhance company's structural adaptability and ensure its success in the long run perspective. Despite the considerable potential of effective training of employees, the company has significant restrictions on rapid structural adaptability due to insufficiently developed leadership skills of the middle-level employees and dissatisfaction with the level of remuneration of a fairly significant proportion of employees, which makes it impossible to work efficiently in a flat network organizational structure and will restrain the further development of the organization.

KEYWORDS: personnel motivation, structural adaptability of the company, motivational profile, motivation's factors, personnel management.

Вступ. В цифрову епоху швидких технологічних змін підприємства мають адаптуватись, змінюючи усталені роками практики до організації роботи співробітників. Нові тенденції в управлінні персоналом пов'язані перед усім із зміною підходів до структуризації бізнесу, а саме: ієрархічні організаційні структури стають плоскими, посилюючи роль горизонтальних взаємозв'язків між співробітниками і стимулюючи роботу в командах; непрофільні функції передаються на аутсорсинг та створюються бізнес-екосистеми. За таких умов організації бізнесу мотивація працівників стає одним з ключових чинників стратегічного розвитку підприємств.

Оприлюднені результати дослідження міжнародних тенденцій в сфері управління персоналом консалтингової компанії Делойт за 2017 рік, свідчать, що сьогодні компаніям слід посилити увагу до проектів розробки стратегій кар'єрного росту та мобільності персоналу, розвитку організаційних екосистем і мереж. Завдання для компаній полягає не лише в створенні умов для персонального оволодіння співробітниками нових навичок або досягненні ними привабливіших кар'єрних висот. Поряд з цим, організаціям

необхідно приділяти увагу формуванню лідерських якостей, культурному розмаїттю, збагаченню досвіду співробітників, пропонуючи їм виконання цікавої для них роботи. [9]. Запропонувати працівникові таку роботу неможливо без вивчення його мотивації, як особистого чинника, внутрішньої енергії, що спонукає людину до роботи саме в конкретній компанії та іншої активності в житті.

Проблематика ефективного реформування та вдосконалення мотиваційних систем на підприємствах для забезпечення високих темпів впровадження інновацій, росту продуктивності праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції та послуг постійно знаходяться в центрі уваги вчених і висвітлюються в економічній літературі. Всі існуючі теорії мотивації, як змістовні, так і процесуальні, незважаючи на різні підходи до трактування поняття мотивації і дії чинників, що впливають на продуктивність праці персоналу, сходяться в тому, що спеціалістами кадрових служб та підрозділів з розвитку персоналу організацій мають вивчатись причини, які змушують людей працювати з більшою продуктивністю в інтересах компанії. Тому для досягнення найкращих результатів роботи підприємства необхідно знайти ті мотиви, які рухають кожним співробітником в його трудовій діяльності і створити такі умови, щоб він був зацікавлений виконати поставлені перед ним завдання максимально ефективно.

Сутність підходів до вивчення мотивації відображені в наукових працях, які вже стали класичними, зокрема теоріях потреб людини А. Сміта, А. Маслоу, Е. Мейо, К. Альдерфера, Ф. Гецберга, теорії очікувань А. Врума, теорії справедливості Л. Портера і Е. Лоулера (стосовно впливу на мотивацію системи винагород). Незважаючи на наявність досить потужного теоретичного доробку, створеного цими та іншими науковцями, необхідність системної трансформації підприємств в умовах цифрової економіки актуалізує вивчення мотивації через призму різних аспектів адаптації. Зокрема, *метою цього дослідження є ідентифікація загальних тенденцій*

трансформації компаній в цифровій економіці, успішність яких залежить від мотивації працівників, і апробація інструментарію побудови мотиваційного профілю для визначення напрямків структурної адаптації організації.

Серед сучасних досліджень, окремі результати яких використано при діагностуванні мотиваційного профілю співробітників, відзначимо наукові розробки Білецької Г.С., Богині Д.П., Бутенко Д.С., Дуди С.Т., Колота А.М., Куликова Г.Т. щодо постановки та вирішення проблем вивчення мотивації і відповідних систем стимулювання персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності і результативності діяльності організацій, в яких вони працюють. [1-4; 7-8].

Результати дослідження. Мотивація (від латинського слова moveo - рухаю, спонукальна причина, привід до тієї або іншої дії) – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певної діяльності, які задають її межі і форми, які надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Такі сили знаходяться поза і всередині людини та змушують її усвідомлено або ж не усвідомлено здійснювати якісь вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований дуже складною системою взаємодій, в результаті чого різні люди можуть зовсім по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил [5, с.142]. Відповідно, сукупність таких індивідуальних для людини рушійних сил до здійснення трудової діяльності формують її мотиваційний профіль. Для даного дослідження використаємо визначення мотиваційного профілю особистості Р.Мартіна і Ш. Річі, як індивідуальне поєднання найбільш та найменш актуальних потреб для конкретної людини [10].

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, серед яких чинники матеріального і нематеріального характеру. Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу

того, які з цих факторів для нього є значимішими. Визначивши ключові фактори, що мотивують працівників компанії, можна ґрунтовно проаналізувати відповідність існуючої системи мотивації і надати рекомендації щодо її вдосконалення [1, с.64].

Саме тому для успішного управління організацією постає необхідність узагальнити сукупність основних типових чинників, які спонукають людей до здійснення трудової діяльності в конкретній компанії, сформувавши відповідний мотиваційний профіль співробітників. Мотиваційний профіль дозволяє виявляти спонукальні чинники, які є значимими для працівників конкретної організації і є мотивуючими, та ті чинники, які є малозначущими.

В даному дослідженні ми сфокусуємо увагу на взаємозв'язку між мотивацією працівників і здатністю підприємств до структурної адаптації, темпи здійснення якої відповідали б швидкості змін в цифровій економіці. У звіті консалтингової компанії Делойт «Міжнародні тенденції в сфері управління персоналом» за 2017 рік [9] зазначається, що структурна адаптація забезпечує довгостроковий успіх підприємства через створення організаційних структур, які є комфортними для спільної роботи людей. Вона простежується у компаніях різних розмірів, у різних секторах економіки. Результати опитування понад 10 тис. HR-спеціалістів і керівників компаній дозволяють ідентифікувати наступні загальні тенденції трансформації компаній в цифровій економіці, успішність яких залежить від мотивації працівників.

– Створення організацій майбутнього: успішність організації залежатиме від швидкості її адаптації і прийняття нових вимог, пов'язаних з динамічністю розвитку кар'єри індивідів.

– Кар'єра і навчання у реальному часі і на постійній основі: період амортизації професійних навичок швидко скорочується, що пред'являє нові вимоги до навчання в цифрову епоху. Різке зростання високоякісного контенту і моделей цифрової діяльності відкриває персоналу швидкий доступ до безперервного навчання.

– Досвід співробітників: на зміну окремим завданням щодо підвищення рівня включеності персоналу і розвитку корпоративної культури приходить комплексний підхід до створення позитивного досвіду працівників щодо роботи в компанії.

– Управління ефективністю: компанії з різних галузей економіки і регіонів проводять переоцінку всіх аспектів своїх програм управління ефективністю - від постановки цілей і оцінки їх досягнення до введення стимулюючих виплат і заохочень, вбачаючи в них вигоду для бізнесу.

– Нове лідерство: багатьом організаціям необхідний принципово інший тип керівника - «цифровий лідер», який може формувати команди, забезпечувати постійну взаємодію і залученість співробітників, розвивати культуру інновацій, контролювати ризики в окремому сегменті діяльності і створювати умови для безперервного вдосконалення.

У попередніх дослідженнях було розглянуто авторське визначення структурної адаптивності компанії у стратегічному контексті через базові елементи системи управління [6], на основі якого у цьому дослідженні конкретизуємо роль мотивації як базового чинника структурної адаптації підприємства у цифровій економіці. Структурна адаптивність означає внутрішню здатність підприємства до переходу від ієрархічних організаційних структур з концентрацією повноважень і відповідальності на вищих щаблях ієрархії до мережевих моделей, де робота виконується в командах з широким делегуванням повноважень і відповідальності, що посилює роль мотивації співробітників підприємств як ключового чинника адаптації до іншого типу горизонтальних взаємозв'язків, характерних для плоских організаційних структур.

Робоча гіпотеза цього дослідження полягає в тому, що мотиваційний профіль показує найбільш значимі чинники мотивації працівників, обмежуючи здатність та можливі напрями структурної адаптивності підприємств, що суттєво впливає на їх довгострокову успішність в умовах цифрової економіки.

Для перевірки робочої гіпотези було проведено дослідження факторів мотивації працівників компанії, що надає професійні послуги та входить до складу групи компаній UHY Prostor - міжнародної мережі бухгалтерських та консалтингових фірм UHY International (Лондон, Великобританія). За даними інформаційного порталу Accountancy Age ця компанія входить до рейтингу "ТОП-20 міжнародних аудиторських консалтингових компаній" за результатами 2017 року [11].

Для визначення мотиваційного профілю було сформовано питання респондентам, які б свідчили про розвиненість таких чинників структурної адаптивності як мотивація команди і окремих спеціалістів прозоро обмінюватися інформацією, підвищувати власну кваліфікацію і переходити від команди до команди в залежності від проблеми, яку необхідно вирішити. Питання анкети для працівників компанії формувались на основі наступних чинників мотивації персоналу: прагнення до досягнень, самовдосконалення, різноманітність і зміни в роботі, висока заробітна плата, комфортні умови праці, цікава та корисна робота, визнання заслуг.

Коротка характеристика статистичної вибірки дослідження. Дослідження виконано шляхом анкетування 25 працівників протягом квітня-травня 2017 року, які працюють в одній з компаній групи UHY Prostor. Вікова структура респондентів: 48 % - 20-25 років; 32% - 25-35 років; 20% - старші 35 років. 76 % респондентів мають вищу освіту, 24% - незакінчену вищу освіту. 60% працівників працюють в компанії менше 2 років (серед них переважають студенти, що працюють на умовах неповного робочого часу), 16% - від 2 до 5 років, 24% - більше 5 років.

Результати дослідження. Всі респонденти стверджують, що робота для них є цікавою. 40% працівників повністю задоволені тим, що вони роблять щодня. Відносини в колективі 92% опитаних працівників визначають як хороші, 8% - як нормальні. Працівники компанії підтверджують, що умови праці, обстановка та необхідне обладнання відповідають їх потребам і вони працюють в комфортних умовах. 84% працівників визначають роботу в

компанії престижною. Також всі респонденти підтверджують, що в компанії добре поставлені робочі процеси, керівники діють ефективно і раціонально. 60% опитаних задоволені рівнем оплати праці, 40% - не задоволені. Проте, 60% працівників згодні отримувати заробітну плату, яка залежить тільки від їх особистих зусиль, навіть якщо існує ризик взагалі її не отримувати, 40% - не згодні з цим.

Проаналізувавши відповіді на питання щодо факторів мотивації, можна сформуванати мотиваційний профіль працівників компанії, див.рис.1.



Рис. 1. Узагальнений мотиваційний профіль респондентів дослідження

За результатами аналізу мотиваційного профілю компанії можна визначити, що найбільш значимими факторами мотивації для респондентів - співробітників компанії є рівень оплати праці, перспективи особистісного та професійного розвитку, змістовність і зацікавленість в роботі, хороші умови праці, хороші відносини в колективі та можливість дружнього спілкування.

Безумовно, оплата праці, це важливий чинник для всіх працюючих. Адаже матеріальні ресурси задовольняють в першу чергу базові потреби людини, проте необхідно звернути увагу на те, що 40% працівників не задоволені рівнем оплати праці, а це може вплинути на безпеку бізнесу.

Працівники також мають високу потребу у самовдосконаленні, оцінюють роботу з позицій перспектив розвитку власної кар'єри і набуття досвіду. Більшість працівників вбачають у роботі можливість для внутрішнього росту, тому працівники прагнутимуть виконувати завдання швидко і в максимально стислі строки. Колектив компанії переважно молодий, тому варто розробляти програми навчання і тьютингу, активно запроваджувати навчання в командах через спільну роботу над складними завданнями.

Умови праці є, так званими, гігієнічними умовами праці. При незадовільних умовах праці у людини виникає незадоволення роботою. Однак, задовільний стан умов праці без включення інших факторів не є значимим фактором мотивації.

Важливість змістовної і цікавої роботи для працівників створює широкі можливості для мотивації саморозвитку працівників. Обмеження для компанії може бути лише в площині кількості стандартизованих задач, які необхідно виконати при наданні бухгалтерських послуг, проте, автоматизація рутинних бізнес-процесів розширює можливості підприємства щодо врахування цього чинника мотивації.

Для опитаних працівників важливо знати, що керівництво приділяє достатньо уваги таким факторам як згуртування команди, розвиток корпоративної культури і системи корпоративних традицій та звичаїв; підтримка колективних інтересів; наявність спільних цінностей.

Окремо заслуговують на увагу ті фактори, які є найменш значимими для респондентів, а саме: приналежність до успішної і престижної компанії, можливість самому визначати методи і способи вирішення робочих завдань, визнання власних успіхів і досягнень в роботі з боку колег і керівництва.

Якщо розглядати ці фактори в контексті структурної адаптивності підприємства, то необхідно констатувати, що незважаючи на прагнення до саморозвитку і навчання, працівники не зацікавлені розвивати творчий підхід і самостійність у вирішенні професійних завдань, що є ключовим при організації роботи мережових структур. Також недостатньо мотивуючими є фактори, що розвивають здібності «цифрового лідера» - керівника проектних груп з широким набором повноважень і відповідальністю за результат роботи команди.

Відповідно, орієнтуючись на представлені вище загальні тенденції трансформації компаній в цифровій економіці, які залежать від мотивації, можна зробити наступний загальний висновок. Незважаючи на наявний значний потенціал щодо можливостей у ефективному навчанні працівників, компанія має суттєві обмеження щодо швидкої структурної адаптивності, у зв'язку з недостатньо розвиненими лідерськими якостями середньої ланки працівників та незадоволеністю рівнем оплати праці досить значної частки працівників, що унеможливорює ефективну роботу в пласкій мережовій організаційній структурі та стримуватиме подальший розвиток організації.

Висновки. За результатами дослідження було ідентифіковано загальні тенденції трансформації компаній в цифровій економіці, успішність яких залежить від мотивації працівників. Найбільш значимими з них є наступні: кар'єра і навчання у реальному часі і на постійній основі через швидкий доступ до безперервного навчання і цифрового контенту; комплексний підхід до створення позитивного досвіду працівників щодо роботи в компанії; переоцінка систем управління ефективністю, зокрема в аспекті введення стимулюючих виплат і заохочень; формування принципово нових керівників середньої ланки, які можуть формувати команди, впроваджувати інновації, та контролювати ризики. Звичайно, кожна окрема з названих тенденцій потребує подальших досліджень у частині розроблення ефективних механізмів трансформації підприємств. Робоча гіпотеза дослідження про інформативність мотиваційного профілю, як інструменту визначення

обмежень щодо можливих напрямів структурної адаптивності підприємств підтвердилась. За результатами дослідження було визначено ряд обмежень для компанії, подолання яких сприятиме підвищенню її структурної адаптивності і забезпечить успішність у довгостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності/ Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – Т. 6, № 5. – 2014. – С. 64-69.
2. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.
3. Бутенко Д. С. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников / Д. С. Бутенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 9-1. Частина 1. – 2014. – С. 94-98.
4. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць.– Вип. 20. – 2010. – С. 188-193.
5. Зоніс М.М., Ямпільська Д.О. Менеджмент/ М.М.Зоніс, Д.О. Ямпільська. - СПб.: Нева, 2003.
6. Кизенко О.О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств / О.О.Кизенко // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць. – Випуск 41. - К.: КНЕУ, 2017. – С. 43-55.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.:КНЕУ, 2011. – 397 с
8. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников: монографія / Г.Т.Куликов. – 2-е изд. – К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. – 244 с.
9. Новые правила игры в цифровую эпоху / Исследование «Делойта» Международные тенденции в сфере управления персоналом за 2017 год. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-2017-global-human-capital-trends-gx-ru.pdf> (переглянуто 1.12.2017).
10. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин // Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.

11. Top 20 International Networks 2017/ Исследование «Accountancy Age». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.accountancyage.com/rankings/top-20-international-networks-2017/> (переглянуто 1.12.2017).

Reference:

1. Bilec'ka G. S. (2014). Pidhodi do formuvannja sistemi motivacii personalu pidprijemstv jak odna z peredumov pidvishhennja ih konkurentospromozhnosti. *Naukovij ogljad*, 5, 64-69, [in Ukrainian].
2. Boginja D. P. (2002). Metodologichni zasadi formuvannja motivacijnogo mehanizmu konkurentospromozhnosti robochoi sili. Motyvatsiynny mekhanizm formuvannja konkurentospromozhnosti robochoyi syly. Kyiv: In-t ekonomiki NAN Ukraini, 10-27.
3. Butenko D. S. (2014). Razrabotka sistemy grejdov kak instrument motivacii sotrudnikov. *Naukovij visnik Hersons'kogo derzhavnogo universitetu*, 9 (1), 94-98, [in Ukrainian].
4. Duda S. T., Kicak H. R. (2010). Motivacija ta rezul'tativnist' praci personalu pidpriemstva : ih sutnist' ta vzaemozv'jazok. *Naukovij visnik NLTU Ukraini*, 20, 188-193, [in Ukrainian].
5. Zonis M.M., Jampil's'ka D.O. (2003). Menedzhment. SPb.: Neva.
6. Kizenko O.O. (2017). Riven' adaptivnosti strategichnogo upravlinnja kompanijami v cifrovij ekonomici: dosvid ukrains'kih pidprijemstv. *Strategija ekonomichnogo rozvitku Ukraini*, 41, 43-55, [in Ukrainian].
7. Kolot A. M., Cimbajluk S. O. (2011). Motivacija personalu. K.: KNEU.
8. Kulikov G.T. (2006). Motivacija truda naemnyh rabotnikov. K.: In-t demografii i soc. issledovanij NANU.
9. Novye pravila igry v cifrovuju jepohu. Issledovanie «Delojta» Mezhdunarodnye tendencii v sfere upravljenja personalom za 2017 god (2017). [E-reader version], <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-2017-global-human-capital-trends-gx-ru.pdf> (1.12.2017).
10. Richi Sh. Martin P. (2004). Upravlenie motivaciej. M.: JUNITI-DANA.
11. Top 20 International Networks 2017 (2017). Accountancy Age. [E-reader version], <https://www.accountancyage.com/rankings/top-20-international-networks-2017/> (1.12.2017).

Стаття надійшла до редакції 22.11.2017р.