

DOI 10.32342/2522-41-5-2017-0-14-148-155

УДК 159.947.5.001

І.В. ГАРКУША,

*кандидат наук з соціальних комунікацій,
доцент кафедри педагогіки та психології,
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

В.І. КАЙКО,

*кандидат психологічних наук,
доцент кафедри кримінально-правових дисциплін,
Університету митної справи та фінансів (м. Дніпро)*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВІВ ТА МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ СПІВРОБІТНИКІВ У СУЧАСНІЙ НАУЦІ

У статті проаналізовано процес мотивації як процес формування системи мотивів, спонукальних чинників з боку мотивуючого суб'єкта і як цільова установка дій вмотивованого суб'єкта.

Ключові слова: мотив, мотивація, мотиваційний профіль співробітників.

Постановка проблеми. Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики в будь-якій організації. Ця тема займає провідне місце за кількістю питань та бажанням знайти оптимальне рішення серед власників, керівників та HR-директорів. «Система мотивації персоналу включає в себе все, що найманий робітник може цінувати і бажати та роботодавець в змозі або бажає надати в обмін на внесок співробітника у досягнення організацією її місії», – так визначає систему винагород автор класичної праці «Компенсаційний менеджмент» Р.І. Хендерсон [16, с. 89].

Аналіз останніх досліджень. Зазначаючи, що основною дефініцією дослідження є «мотивація», то теоретичне дослідження із аналізу змісту та сутності цього поняття склали праці А. Афоніна, Т. Вітевської, А. Колоти, Р. Хендерсона та ін. Дослідження системи мотивації працівників державних підприємств висвітлені в працях А. Андрушко, Ю. Битяка, Т. Желюка та ін. Проблема мотивації працівників приватного сектора висвітлено в наукових працях А. Агеєва, Н. Соболя, В. Шапіро та ін. Незважаючи на численність досліджень, на наш погляд, потребують вивчення питання щодо формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників.

Формулювання мети. Метою статті є аналіз процесу мотивації як процесу формування системи мотивів, спонукальних чинників з боку мотивуючого суб'єкта і як цільової установки дій вмотивованого суб'єкта.

Виклад основного матеріалу. Мотивація загалом у теорії та практиці досліджень використовується для опису пояснення відмінностей в інтенсивності (напруженості) поведінки, визначаючи більш інтенсивну (напружену) поведінку в цьому напрямі як результат більш високих ступенів мотивації, а також для позначення напрямків діяльності. Для того щоб зрозуміти механізм досягнення відповідності між цілями керівників і поведінкою виконавців, потрібно визначити сутність мотивації як процесу спонукання працівників до професійної діяльності [15, с. 89].

Мотивація в будь-якому закладі може розглядатися у двох аспектах: як функція управління, коли мотивація являє собою процес спонукання до діяльності, що можна співвіднес-

ти з поняттям «стимулювання»; це мотивування, як сила, що спонукає до дії, коли поняття «мотивація» схожа з значно ширшим поняттям «мотив» і до якого відносяться всі компоненти внутрішнього спонукання до діяльності: потреби, інтереси, цінності, інстинкти, потяги, емоції, ідеали [15, с. 59].

Мотивація займає провідне місце в структурі поведінки особистості і є одним з основних понять, яке використовується для пояснення рушійних сил, діяльності в цілому. Однак неможливо досліджувати мотивацію працівника у відриві від соціальної реальності. Слід також зазначити, що мотиваційний фактор забезпечує перетворення знань, умінь і навичок в засоби особистісного та професійного зростання, тим самим сприяючи досягненню професійної майстерності [12, с. 90].

Для того щоб розібратися в тому, які саме заходи професійної мотивації працівників організації дійсно принесуть результат, необхідно усвідомити значення понять «мотив» і «мотивація».

Згідно з тлумачним словником С. Ожегова [13, с. 435] «мотив – це спонукальна причина, привід до чого-небудь», а отже, мотивувати – спонукати до чого-небудь. Тому можна говорити про тотожність змісту понять «мотивація» і «мотивування» при їх характеристиці як процесів. Наступний крок – це уточнення змісту цих категорій, багато авторів дають власне визначення поняттю «мотивація». Найчастіше такі значення є неоднозначними. Частина визначень наведено в табл. 1.

Аналіз думок різних авторів, наведених у таблиці, відображає той факт, що мотивація є виключно внутрішнім процесом. Однак на силу мотиву або прийняття конкретного рішення можуть вплинути фактори ззовні. Для можливості ефективного використання персоналу доцільно використовувати також систему мотивації, що стимулюється ззовні. Тобто всі фактори, завдяки яким у співробітника виникає внутрішній мотив, створюються умовами на основі зовнішнього середовища. Тому, мотивація персоналу являє собою елемент системи управління персоналом, що включає формування суб'єктами управління мотивів діяльності персоналу соціального закладу на основі врахування потреб задля підвищення ефективності діяльності [14, с. 53].

Таблиця 1

Огляд теоретичних підходів до визначення поняття «мотивація»

| Автор | Значення поняття «мотивація» |
|--|---|
| Б. Генкін | Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистісних, групових та суспільних цілей |
| М. Магура, М. Курбатова | У найзагальнішому вигляді трудову мотивацію можна подати як складне психологічне явище, що визначає поведінку людини в процесі трудової діяльності. Найчастіше при цьому мають на увазі ті спонукання, які направляють поведінку людини і визначають інтенсивність її зусиль щодо досягнення намічених цілей. Мотивація – це те, що стимулює людину і направляє дії до мети |
| В. Травін В. Дятлова | Мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності |
| А. Ткаченко | Мотивація – це процес спонукання себе та інших для досягнення особистих цілей або цілей організації. В мотиваційному процесі використовують поняття мотиву та стимулу. Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси) |
| Г. Дмитриєнко Е. Шарпова Т. Максименко | Мотивація може бути розглянута в двох значеннях: – Як система факторів, що викликають активність організму і визначають спрямованість поведінки людини. – Як характеристика процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні, іншими словами – мотивування |
| В. Лукашевич | Мотивація – це спонукання людини до дії для досягнення її особистих цілей і цілей організації |
| А. Турчинов | Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішніх зовнішніх факторів особистості до певної діяльності, направленої на досягнення індивідуальних і спільних цілей |
| В. Федосєєв | Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотивів), що спонукають людину до діяльності для досягнення поставлених дій |

Отже, процес мотивації можна розглядати як процес формування системи мотивів, спонукальних чинників з боку мотивуючого суб'єкта і як цільову установку дій вмотивованого суб'єкта. Ключовим моментом у мотивуванні співробітників будь-якої організації є також задоволення потреб усіх суб'єктів процесу мотивації [9, с. 82].

У процесі мотивування співробітників ефективно поєднувати зовнішні та внутрішні методи мотивації, розглядаючи їх як єдину систему.

Як зазначають науковці І.Ф. Алгеброва, О.Н. Бобровська, С.О. Гайдученко, до внутрішніх методів мотивації належать: мрія, самореалізація, ідеї, творчість, самоствердження, цікавість, значимість, потреба в спілкуванні [1; 4; 5]. До зовнішніх методів мотивації відносяться: гроші, кар'єру, статус, визнання [2; 7; 8].

За характером впливу на поведінку людей всі можливі дії можна розділити на дві групи: перша група – визначає пасивний вплив, що безпосередньо не впливає на працівників, а створені у вигляді умов, що регулюють поведінку в колективі (норми, правила поведінки та ін.); друга група – активні дії, спрямовані на конкретних співробітників і колектив в цілому [12, с. 83].

У літературі існує декілька класифікацій методів мотивацій, серед яких ґрунтовною та змістовною є класифікація Е. Комарова, А. Войтенко (рис. 1).

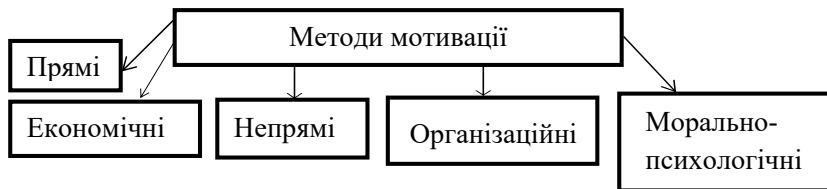


Рис. 1. Класифікація методів мотивації (класифікація Е. Комарова, А. Войтенко)

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди (прямі або непрямі), що підвищують їхній добробут. Формами прямої економічної мотивації є:

- основна оплата праці (грошовий вимірник вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності та кваліфікації праці, суміщення професій, наднормативної роботи);
- винагорода (визначає індивідуальний внесок працівників у результат праці);
- премія (пов'язує результати праці кожного структурного підрозділу організації і працівника з головним критерієм успішної діяльності) [12, с. 56].

Безумовно, мотиваційний механізм оплати праці має велике значення, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє підтриманню трудової активності на належному рівні [14 с. 83]. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці. У кінцевому підсумку відбувається певне накладення або звикання до цього виду впливу. Односторонній вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Непряма економічна мотивація:

- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних установах і т. ін.

До організаційних методів мотивації можна віднести:

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання цікавої, різноманітної і соціально значущої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання) [4, с. 49].

Морально-психологічні методи стимулювання мають такі основні елементи. По-перше, створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до до-

рученої роботи, особисту відповідальність за її результати. По-друге, присутність виклику, забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчувати власну значущість. По-третє, висока оцінка, яка може бути особистою та громадською. Суть особистої оцінки полягає в тому, що працівники, що особливо відзначились, згадуються в спеціальних доповідях керівництву установи, видаються ним, персонально відзначаються адміністрацією з нагоди свят [7, с. 43].

Публічна оцінка припускає можливість оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними значками, занесення до Книги пошани та Дошки пошани, присвоєння почесних звань.

Безперечно, методи досягнення ефективної мотивації до праці різноманітні і в першу чергу залежать від людських потреб, норм і цінностей. У зв'язку з цим перш, ніж перейти до наступних досліджень необхідно чітко уявляти структуру мотиваційних потреб.

Для того щоб компетентно вибудовувати мотиваційну політику організації, слід проводити інтермітуючі дослідження серед співробітників.

Багато сучасних підходів типологічної моделі мотивації визначають загальну спрямованість поведінки працівника в рамках концепції прогнозування трудової поведінки на підставі структури мотивації, тобто виділяють декілька мотиваційних типів, які в цілому визначають поведінку співробітника. Вивчення відповідності співробітників одному або декільком типам являє собою визначення мотиваційного профілю.

Поняття «мотиваційний профіль» запровадили у наукову практику вже П. Мартін, Ш. Річі для позначення узагальненого результату опитування працівників щодо вагомості дванадцяти ключових мотиваторів [10].

На думку Р. Мартіна і Ш. Річі, мотиваційний профіль особистості – це індивідуальне сполучення найбільш і найменш актуальних потреб для конкретної людини [10].

В.Е. Мільман вважає, що мотиваційний профіль особистості – це сукупність стійких мотивів, що додають цілеспрямований характер діяльності індивідів з оволодіння професією, зумовлюють спрямованість особистості на творчу самореалізацію [11].

Загалом це поняття можна звести до комплексу мотивів співробітника. Існує безліч підходів до визначення мотиваційного профілю як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних учених.

В основі різних типологій мотиваційних профілів персоналу, що пропонують дослідники, як правило, лежать ті чи інші потреби та інтереси людини.

До визначення мотиваційного профілю у своїх наукових працях зверталися Е. Шейн (методика «Якорі кар'єри»), Ш. Річі і П. Мартін (методика діагностики мотиваційного профілю особистості), В.І. Герчиков (методика діагностики трудових мотивів), В.Е. Мільман (методика діагностики мотиваційної структури особистості), Д. Барбуто і Р. Сколла (методика діагностики джерел мотивації), А.А. Меграбаян (методика для вимірювання мотивації досягнення), Т. Елерс (методика оцінки мотивації досягнення успіху/уникнення невдач) і багато інших. Однак розробки зарубіжних учених найчастіше не адаптовані до вітчизняних реалій, тому, як наслідок, вивчення і застосування моделей, що належать вітчизняним ученим є більш перспективними.

Модель В.І. Герчикова розроблена спеціально для аналізу мотивації працівників. Вона враховує вітчизняну специфіку і багаторазово відпрацьована на десятках вітчизняних підприємств. Типологічна модель В.І. Герчикова (ТМГ) має низку істотних відмінностей від інших структурних моделей мотивації: вона ґрунтується не на мінливих від обіду до вечері потребах людини, а на порівняно стійких протягом трудового життя мотиваційних типах.

Модель розроблена для вирішення управлінських, а не психологічних завдань. Тобто вона відповідає на питання, як домогтися від працівника потрібної для організації поведінки, а не як зробити його щасливим і задоволеним.

Типологічна модель (рис. 2) будується на перетині двох осей – мотивації і трудової поведінки. Різняться мотивація досягнення і уникнення. Під мотивацією досягнення розуміється прагнення отримати певні блага як винагороду за працю, а під мотивацією уникнення – прагнення уникнути покарання або інших негативних санкцій за невиконання поставлених завдань, недосягнення запланованих результатів або незадовільне виконання функцій.

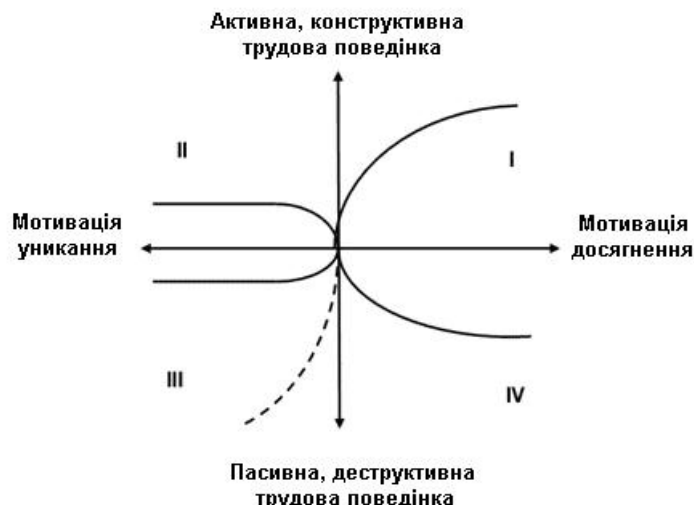


Рис. 2. Базова модель трудової мотивації

У своїх дослідженнях В.І. Герчиков перевів увагу фахівців з управління персоналом з зовнішніх стимулів на внутрішні, довівши тим самим, що гроші не найважливіший фактор мотивації.

На його думку, існують чотири базові типи трудової мотивації досягнення: інструментальний, професійний, хазяйський, патріотичний (лояльний) і один тип мотивації – уникнення.

Інструментальний тип. Сама робота не є для такого працівника скільки-небудь значущою цінністю і розглядається тільки як джерело заробітку та інших благ, одержуваних як винагорода за працю. Але його цікавлять не будь-які гроші, а саме заробіток; тому він буде працювати з максимальною віддачею на будь-якій роботі, якщо його праця буде справедливо і високо (в його розумінні) оплачуватися. Тому працівник з інструментальним типом мотивації скоріше позитивно поставиться, наприклад, до пропозиції попрацювати в гірших умовах: для нього це буде підставою вимагати збільшення заробітку як доплати за несприятливі умови праці.

Професійний тип. Для співробітника з професійною мотивацією, навпаки, основною рушійною силою є зміст роботи, можливість вирішити амбітне професійне завдання, проявити себе і довести (не тільки оточуючим, але і собі), що він може впоратися з важким завданням, яке не кожному посильно. Ці працівники вважають за краще самостійність у роботі і відрізняються розвинутою професійною гідністю. До керівника найчастіше ставляться з певною часткою іронії. Як правило, працівник з професійним типом мотивації досить швидко стає кращим фахівцем у компанії.

Патріотичний тип. Працівників цього типу цікавить участь у реалізації спільної, дуже важливої для організації справи. Переконані у своїй потребі для організації, відрізняються готовністю взяти на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи, цінують командність. Для них важливе суспільне визнання участі в загальних досягненнях.

Хазяйський тип. Виражається в добровільному прийнятті працівником на себе повної відповідальності за виконувану роботу. Працівник з таким типом мотивації буде виконувати свою роботу з максимальною віддачею, не наполягаючи на її особливій цікавості або високій оплаті, не вимагаючи ні додаткових вказівок, ні постійного контролю. Працівник з перевагою хазяйської мотивації, ймовірно, найефективніший в сенсі співвідношення витрат і результатів. Але господарем дуже важко управляти – він суверенний і не тільки не потребує наказів або покарання (властивих поширеному у нас адміністративному стилю управління), але й не терпить їх. Цей тип мотивації характерний перш за все для людей, зайнятих підприємницькою діяльністю.

І, нарешті, є працівники, яких ніщо не може мотивувати на трудову діяльність. Автор назвав цей *тип трудової мотивації уникненням, або люмпенським типом*. Працівник цього типу має дуже слабку мотивацію до ефективної роботи. Має низьку кваліфікацію і не прагне її підвищувати; він безвідповідальний і намагається уникнути будь-якої роботи, пов'язаної з особистою відповідальністю; він сам не проявляє ніякої активності і негативно ставиться до активності інших. Його основне прагнення – мінімізувати свої трудові зусилля на рівні, допустимого з боку безпосереднього керівника. В силу цих якостей він як працівник цінується невисоко, не може забезпечити себе своєю працею і змирився з цим. Відповідно, для поліпшення свого становища і добробуту йому залишається сподіватися тільки на сприятливий збіг обставин, прихильність керівника і «халяву».

Зате він зручний: йому можна доручити роботу, на яку не погодяться працівники інших типів мотивації; він виступає за зрівнювання і згоден на досить низький зарібок, аби ніхто інший не отримував значно більше; він надзвичайно залежний від керівника і приймає цю залежність як належне. Крім того, працівник з мотивацією уникнення – єдиний, стосовно якого адміністративний стиль управління може бути ефективним, а тому виправданим [6].

Безумовно, чистих типів не буває. У кожному із співробітників може простежуватися кілька мотивів. До того ж чим більша когнітивна складність людини, тим її мотиваційний профіль більш складний.

Активно ж у вітчизняній науці поняття «мотиваційний профіль» стало застосовуватися завдяки Ю.К. Балашову і А.Г. Ковалю, які поділили типи, запропоновані В.І. Герчиковим, на два класи, тим самим дали можливість більш глибокого аналізу:

- клас мотивації уникнення (мотивація запобігання – людина прагне уникнути небезпечних для себе наслідків своєї поведінки);
- клас мотивації досягнення (мотивація досягнення – людина поводить себе так, щоб досягти певних рубежів, до яких вона прагне) [3].

Висновок. Підбивачи підсумок вищесказаного, зазначимо, що побудова системи мотивації персоналу в організації є процес трудомісткий, оскільки потребує врахування безлічі чинників, на основі проведення серйозних досліджень. Правомірно говорити про мотиваційний профіль окремого працівника або ж усього трудового колективу підприємства, який узагальнює мотиваційні профілі усього персоналу. Мотиваційний профіль працівників підприємства може бути побудований в результаті реалізації мотиваційного моніторингу, який являє собою повторювану послідовність дій щодо аналізу та вимірювання стану мотивації працівників або ж колективу підприємства в цілому в динаміці. Моніторинг виконує контролюючі функції з управління трудовим потенціалом підприємства.

Список використаних джерел

1. Албегова И.Ф. Социально-профессиональная структура. Исследование мотивации социальных работников / И.Ф. Албегова // Социол. исслед. – 2005. – № 1. – С. 78–81.
2. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учеб. пособие. / А.С. Афонин. – Киев, 1994.
3. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основа построения стимулирования. Кадры предприятия / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль. – 2002. – № 7. – 52 с.
4. Васильева Е. Диагностика и развитие мотивации труда государственных гражданских служащих: опыт социологического анализа / Е. Васильева // Вестн. ВЭГУ, 2010. – № 4 (48). – С. 114–119.
5. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування») / С.О. Гайдученко. – Харків: ХНУМГ, 2013. – 111 с.
6. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / В.И. Герчиков. – Москва: ГУ ВШЭ, 2003. – 67 с.
7. Ивашко О.Е. Мотивация персонала государственных учреждений и частных фирм / О.Е. Ивашко. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 118 с.
8. Ковалёв В.И. Мотивационная сфера личности и её динамика в процессе профессиональной подготовки / В.И. Ковалев, В.Н. Дружинин // Психологический журнал. – 1992. – № 6. – С. 33–37.

9. Лукашевич В.В. Основы менеджмента: учебник / В.В. Лукашевич. – Москва: Экономика, 2008. – 238 с.
10. Методика: «Изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psitest.com.ru> – 21.02.2008.
11. Мильман В.Э. Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции / В.Э. Мильман. – Москва: МГУ, 1990. – 116 с.
12. Мороз О.В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О.В. Мороз, Л.О. Нікіфорова, А.А. Шиян – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 275 с.
13. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – Москва: Азбуковник, 2010. – 943 с.
14. Основы социального управления: учеб. пособие. /А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др., под ред. В.Н. Иванова. – Москва: Высшая школа, 2001. – 271с.
15. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53–59.
16. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон. – 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2004.

References

1. Albehova, I.F. (2005). *Sotsialno-professionalnaia struktura. Issledovanie motivatsii sotsialnykh rabotnikov* [Social-professional structure. Investigation of the motivation of social workers]. *Sotsiologicheskie issledovaniia* [Sociological research], no. 1, pp. 78-81 (In Russian).
2. Afonin, A.S. (1994). *Osnovy motivatsii truda: orhanizatsionno-ekonomicheskie aspekty* [Fundamentals of labor motivation: organizational and economic aspects]. Kiev. (In Russian).
3. Balashov, Yu.K. & Koval, A.H. (2002). *Motivatsiia i stimulirovanie personala: osnova postroeniia stimulirovaniia. Kadry predpriatiia* [Motivation and incentives for staff: the basis for building incentives. Company staff], no. 7, 52 p. (In Russian).
4. Vasileva, E. (2010). *Diahnostika i razvitie motivatsii truda hosudarstvennykh hrazhdanskikh sluzhashchikh: opyt sotsiologicheskoho analiza* [Diagnosis and development of motivation of work of state civil servants: the experience of sociological analysis]. *Vestnik VEHU* [Bulletin VEGU], no. 4 (48), pp. 114-119 (In Russian).
5. Haiduchenko, S.O. (2013). *Teksty lektsii z navchalnoi dystsypliny "Motyvatsiia personalu" (dlia studentiv 5 kursu spetsialnosti "Menedzhment orhanizatsii i administruvannia"* [Text of lectures on the discipline «Motivation of the personnel» (for students of the 5th year of the specialty «Management of Organizations and Administration»)]. Kharkiv, KhNUMH Publ., 111 p. (In Ukrainian).
6. Herchikov, V.I. (2003). *Motivatsiia, stimulirovanie i oplata truda prsonala* [Motivation, stimulation and payment of personnel]. Moscow, HUVShE Publ., 67 p. (In Russian).
7. Ivashko, O.E. (2006). *Motivatsiia personala hosudarstvennykh ucherezhdanii i chastnykh firm* [Motivation of the staff of state institutions and private firms]. Sankt-Peterburh, Piter Publ., 118 p. (In Russian).
8. Kovalev, V.I. & Druzhinin, V.N. (1992). *Motivatsionnaia sfera lichnosti i ee dinamika v protsesse professionalnoi podgotovki* [Motivational sphere of personality and its dynamics in the process of professional training]. *Psikholohicheskii zhurnal* [Psychological journal], no. 6, pp. 33-37 (In Russian).
9. Lukashovich, V.V. (2008). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Ekonomika Publ., 238 p. (In Russian).
10. *Metodika: "Izuchenie motivatsionnogo profilja lichnosti (Sh. Richi i P. Martin)"* [Methodology: "Studying the motivational profile of an individual (Sh. Richie and P. Martin)"]. Access mode: <http://psitest.com.ru> (In Russian).
11. Milman, V.E. (1990). *Praktikum po psikhodiahnostike. Psikhodiahnostika motivatsii i samorehuljatsii* [Workshop on psychodiagnosics. Psychodiagnosis of motivation and self-regulation]. Moscow, MHU Publ., 116 p. (In Russian).
12. Moroz, O.V., Nikiforova, L.O. & Shyian, A.A. (2011). *Sotsialno-psykholohichni chynnyky motyvuvannia pratsivnykiv prykladobudivnykh pidpryemstv* [Socio-psychological factors of

motivation of workers of instrument-making enterprises]. Vinnytsia, VNTU Publ., 257 p. (In Ukrainian).

13. Ozhegov, S.I. & Shvedova, N.Yu. (2010). *Tolkovy slovar russkoho yazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow, Azbukovnik Publ., 943 p. (In Russian).

14. Hladyshev, A.H., Ivanov, V.N., Patrushev, V.I. & others. In V.N. Ivanova (Eds.). (2001). *Osnovy sotsialnoho upravleniia* [Fundamentals of Social Management]. Moscow, Vysshaia shkola Publ., 271 p. (In Russian).

15. Rassadin, V.V. (2008). *Motivatsiia i stimulirovanie trudovoi deiatelnosti personala* [Motivation and stimulation of the work of staff]. *Trud i sotsialnye otnosheniia* [Labor and social relations], no. 3, pp. 53-59 (In Russian).

16. Khenderson, R. (2004). *Kompensatsionnyi menedzhment. 8-e izd.* [Compensation management. 8th ed.]. Sankt-Peterburh, Piter Publ. (In Russian).

Статья посвящена процессу мотивации как процессу формирования системы мотивов, побудительных факторов со стороны мотивирующего субъекта и как целевой установки действий мотивированного субъекта. Акцентируется внимание на мотивационном профиле работника или всего трудового коллектива предприятия. Показано, что 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.

Ключевые слова: мотив, мотивация, мотивационный профиль рабочих.

The article is devoted to the process of motivation as a process of forming a system of motives, motivating factors on the part of a motivating subject and as a target setting for the actions of a motivated subject. Attention is focused on the motivational profile of an employee or the entire work collective of the enterprise. It is shown that the motivational profile of enterprise employees can be built as a result of the implementation of motivational monitoring, which is a repetitive sequence of actions to analyze and measure the state of motivation of employees or the collective of the enterprise as a whole in dynamics.

Key words: motive, motivation, motivational profile of employees.

Одержано 23.10.2017.