УДК 331.101.3(68)
JEL classification: J32, M12

Марина Ковбатюк, к.е.н., проф.
(завідувач каф. «Теоретична та прикладна економіка», Державний університет інфраструктури та технологій)
ORCID ID 0000-0002-1149-6537

АЛГОРИТМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасному підприємству для отримання найкращих результатів роботи та підвищення ефективності його функціонування, необхідно використовувати ефективну систему мотивації персоналу, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. Оскільки головним завданням системи мотивації є створення умов, за яких працівники підприємства будуть дієво мотивовані на досягнення як особистих цілей, так і цілей компанії, зрозуміло, що найбільш ефективною буде комбінація двох груп методів – і матеріального, і нематеріального стимулювання.

Для визначення ступеня застосування та використання методів матеріального та нематеріального стимулювання виробничого персоналу на підприємстві був розроблений алгоритм прийняття рішень щодо управління мотивацією персоналу, який базується на двох складових – аналізі співвідношення темпу росту заробітної плати та темпу росту продуктивності праці й оцінки системи мотивації праці конкретного підприємства.

Запропонований алгоритм є дієвим інструментом оцінки ефективності системи мотивації праці виробничого персоналу на підприємстві та прийняття управлінських рішень. За його допомогою можна визначити ефективність системи мотивації, доцільність та пріоритетність застосування матеріальних або нематеріальних методів мотивації на виробничому підприємстві.

Ключові слова: *система мотивації, управління, алгоритм, персонал, виробниче підприємство.*

Постановка проблеми. Трудова діяльність персоналу, як і будь-який інший вид діяльності, здійснюється під впливом мотиваційних процесів. Визнання значної ролі мотиваційного механізму в сучасних умовах господарювання робить звернення до теми управління механізмом мотивації праці на виробничому підприємстві особливо своєчасним. Сутність мотиваційного процесу полягає в тому, що існуюча об'єктивна залежність між потребами, мотивами та цілями обов'язково спонукає людей до цілеспрямованих дій. Таким чином, ефективне управління персоналом повинно базуватися на розумінні потреб, мотивів і цілей працівників та визначенні адекватного їм винагородження.

© Ковбатюк М. В., 2019

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації праці досліджувалися як відомими економістами світового рівня:

А. Маслоу, К. Алдерфером, Ф. Герцбергом, Д. Мак-Грегором, М. Ріккардо, А. Маршаллом, Ф. Тейлором, Г. Олпортом, К.Б. Мадсоном, В. Зігертом, М. Лангом, Д. МакКлелландом та ін. Безпосередньо методам мотивації, що застосовуються на вітчизняних підприємствах, присвячені праці таких українських економістів, як Васюта В.Б. [1], Гончар В.В., Обухова Н.О.[2], Сімченко Н., Галузінська К.[3], Климчук А.О.[4], Соколов А.В., Чернявська К.В.[5], Устіловська А.С.[6], Ярмош В.В. [7] і багато інших.

Разом з тим досить мало запропоновано конкретних механізмів визначення дієвих мотиваційних стимулів на окремому підприємстві.

Тому **метою** даної роботи є розробка алгоритму визначення доцільності застосування нематеріальних методів мотивації на виробничому підприємстві.

Викладення основного матеріалу дослідження. Проблема пошуку і утримання кваліфікованих фахівців сьогодні як ніколи набуває виключно важливого значення для підприємств. Адже саме люди й їхня зацікавленість в успіху – це той основний актив, який багато в чому визначає успішність тієї або іншої компанії [8].

Сучасному підприємству, в тому числі і виробничому, для отримання найкращих результатів роботи та підвищення ефективності його функціонування, необхідно використовувати ефективну систему мотивації персоналу, яка містить як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації (рис. 1).



Рис. 1. **Система мотивації персоналу**

Джерело: розроблено за [4,10]

Як правильно відмічає Гривківська О.В.: «в практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації»[9].

Аналіз систем мотивації, що застосовуються на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що найбільш поширені саме матеріальні методи мотивації. Це пояснюється тим, що ця група методів є більш дієвою та зрозумілою для робітників. Разом з тим можливості даної групи методів є вичерпними, і тоді більш ефективними та приваблішими стають методи нематеріальної мотивації.

Саме застосуванню цих методів приділяється значна увага сьогодення. Вже перелічені методи нематеріального стимулювання можна узагальнити, поділяючи їх на такі види: соціально-психологічні (признання суспільством, підвищення престижу); творчі (підвищення кваліфікації, стажування, творчі командировки); вільний час (додаткові відпустки, гнучкий графік роботи)[11]; організаційні (якісна організація робочих місць та робочого процесу) [12]

Жигалов В.Т. та Шимановська Л.М. розглядають такі основні групи психологічних методів управління мотивуванням персоналу підприємств (рис. 2).



Рис. 2. **Психологічні методи управління мотивуванням персоналу підприємств**

Джерело: [13]

Оскільки головним завданням системи мотивації є створення умов, за яких працівники підприємства будуть дієво мотивовані на досягнення як особистих цілей, так і цілей компанії, зрозуміло, що найбільш ефективною буде комбінація двох груп методів – і матеріального, і нематеріального стимулювання.

Розробка й прийняття ефективних управлінських рішень вимагає застосування сучасного інструментарію, що забезпечує своєчасність, вірогідність та повноту

інформаційного відображення взаємозв'язку між виробничими та управлінськими процесами, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування. Автоматизація процедури розробки управлінського рішення дозволяє суттєво скоротити обсяг часу та витрат праці на його підготовку та своєчасно і оперативно приймати необхідні управлінські рішення.

Для визначення ступеня застосування та використання методів матеріального та нематеріального стимулювання виробничого персоналу на підприємстві був розроблений алгоритм прийняття рішень щодо управління мотивацією персоналу, який базується на двох складових – аналіз і співвідношення темпу росту заробітної плати та темпу росту продуктивності праці й оцінки системи мотивації праці конкретного підприємства.

Рівень мотивації працівників в першу чергу знаходить своє відображення в рівні продуктивності праці, тому необхідно проводити аналіз співвідношення темпу росту заробітної плати (***ТРзп***) та темпу росту продуктивності праці (***ТРпп***) на підприємстві. Результати цього аналізу є підставою для одержання висновків про ефективність системи мотивації праці на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1. **Аналіз співвідношення темпу росту заробітної плати та темпу росту продуктивності праці працівників підприємства**

Співвідношення показників	Характеристика показників
ТРзп < ТРпп	Якщо темп росту заробітної плати менше темпу росту продуктивності праці, відбувається зменшення собівартості продукції та збільшення прибутку підприємства, є позитивною тенденцією, що свідчить про дієвість системи мотивації на підприємстві.
ТРзп = ТРпп	Якщо коефіцієнт однаковий, тобто темп росту заробітної плати відповідає темпу росту продуктивності праці, показники підприємства не змінюються, це в свою чергу свідчить про вичерпаність матеріальних стимулів, тому слід використовувати нематеріальні стимули.
ТРзп > ТРпп	Якщо коефіцієнт темпу росту заробітної плати перевищує темп росту продуктивності праці, відбувається перевитрата фонду оплати праці та зростає собівартість продукції, застосування матеріальних стимулів категорично не рекомендується.

Джерело: розроблено автором

Аналіз співвідношення темпу росту заробітної плати та темпу росту продуктивності праці дозволяє зробити висновок про те, наскільки дієвими є матеріальні стимули на підприємстві.

Для оцінки ефективності системи мотивації та визначення наявності в її складі матеріальних та нематеріальних стимулів доцільно впровадити коефіцієнт інтенсивності застосування матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Таблиця 2. **Характеристика коефіцієнта інтенсивності застосування матеріального та нематеріального стимулювання працівників**

Значення показника	Характеристика
$Ki < 0,5$	Коефіцієнт свідчить про недостатню наявність стимулювання працівників, варто провести повторний аналіз застосування стимулювання на підприємстві
$Ki > 0,5$	Коефіцієнт свідчить про достатню наявність стимулювання працівників, яку слід застосовувати на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт інтенсивності розраховується за формулою:

$$Ki = \frac{Qm}{Qn} \quad (1)$$

де Ki – коефіцієнт інтенсивності;

Qm – кількість застосованих матеріальних або нематеріальних стимулів;

Qn – загальна кількість матеріальних та нематеріальних стимулів.

Методом експертних оцінок було визначено, що нормативне значення показника складає 0,5.

Характеристика коефіцієнта інтенсивності застосування матеріального та нематеріального стимулювання для виробничого підприємства наведена в табл. 2.

На основі використання аналізу співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту заробітної плати та коефіцієнта інтенсивності застосування матеріального та нематеріального стимулювання, для визначення оптимального варіанта управління системою мотивації на підприємстві сформовано алгоритм прийняття рішень щодо управління мотивацією персоналу на виробничому підприємстві, який наведено на рис. 3.

Висновки. Отже, оскільки рівень мотивації виробничого персоналу ще не є оптимальним та відстає від рівня розвинених країн, запропонований алгоритм є дієвим інструментом оцінки ефективності системи мотивації праці виробничого персоналу на підприємстві та прийняття управлінських рішень. За його допомогою можна визначити ефективність системи мотивації, доцільність та пріоритетність застосування матеріальних або нематеріальних методів мотивації на виробничому підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Васюта В. Б.* Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха // Ефективна економіка. – № 6. – 2016. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041.

2. *Гончар В. В.* Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період/ В.В. Гончар, Н.О. Обухова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць. – 2015.– Вип. 2(12). – Т. 3. – С. 125-131.

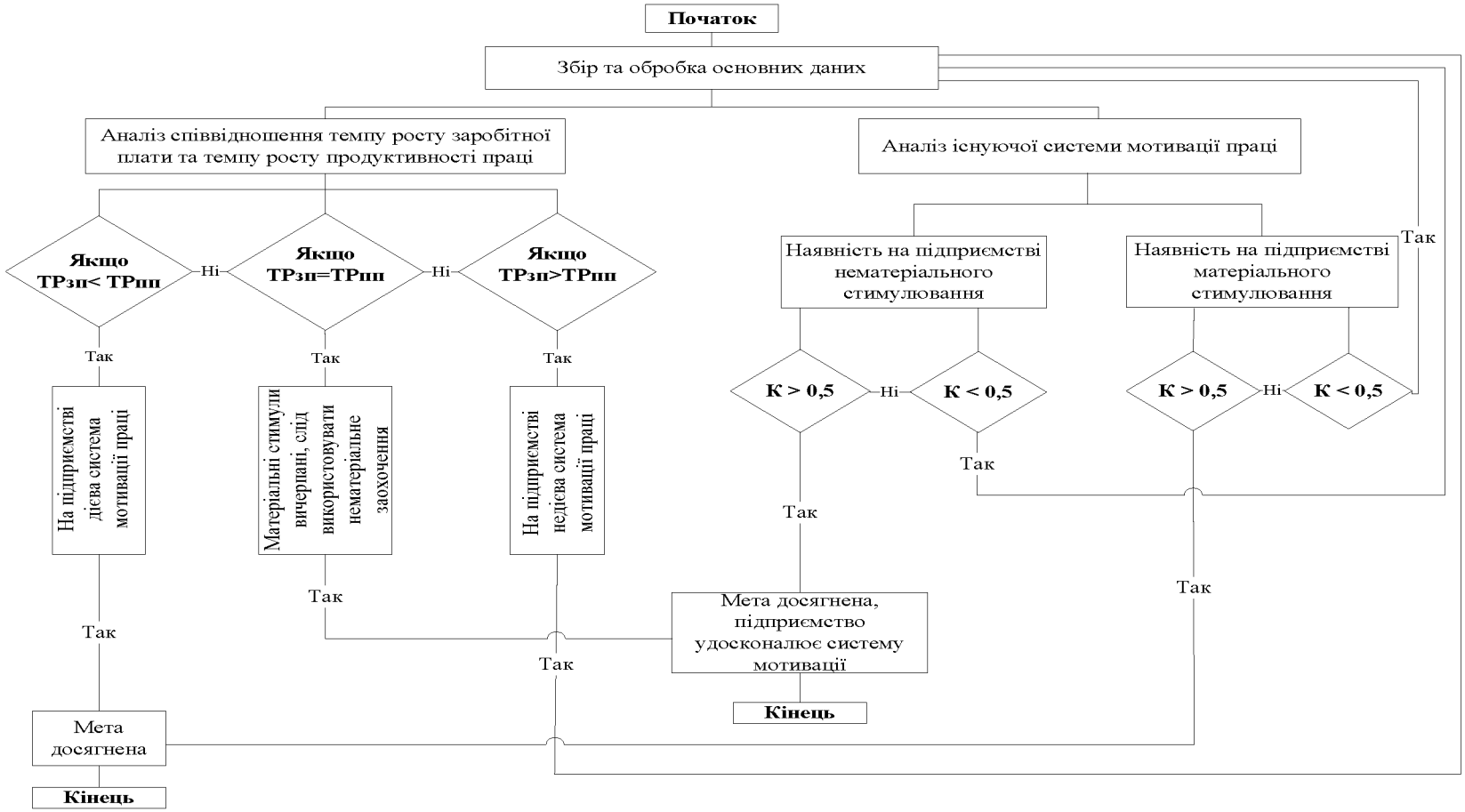


Рис. 3. **Алгоритм прийняття рішень щодо управління мотивацією персоналу на виробничому підприємстві**

Джерело: розроблено автором

3. *Сімченко Н.* Сучасні методи мотивації персоналу в діяльності машинобудівних підприємств/ Н. Сімченко, К. Галузінська// Економічнии аналіз. – 2012. – Вип. 10. – Частина 4. – С. 352 – 355.

4. *Климчук А. О.* Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах / А. О. Климчук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. – Острог : Вид-во НУ«ОА», травень 2016. – № 1(29). – С. 44 – 47.

5. *Соколов А. В.* Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства / А.В.Соколов, К. В. Чернявська // Науковий огляд. – 2015. – № 9 (19). – Режим доступа: http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/600

6. *Устіловська А. С.* Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А. С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4 (44.4). – С.112 – 115.

7. *Ярмош В. В.* Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу / В. В. Ярмош // Економічний аналіз: зб. наук. праць – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 263 – 268.

8. *Фоміна В.* Мотивація працівників виробничої сфери / В. Фоміна // Управління розвитком. – 2013. – №4. – С. 19 – 20.

9. *Гривківська О. В.* Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях/ О. В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 86 – 91.

10. *Власенко М. О.* Сучасні методи мотивації персоналу / М. О. Власенко, А. О. Швайка // Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб.наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. – Т. 3. – Розвиток системи управління діяльністю підприємств в інтеграційних умовах. – Дніпропетровськ. – 2016. – С. 35 – 37. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_vlasenko.htm.

11. *Каражбей Т. В., Перевозчикова Н. О.* Мотивація для робітників різного рівня кваліфікації // Современные научные достижения. – 2010.– Режим доступу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58034.doc.htm.

12. *Медведева Г.* Нематеріальна мотивація персоналу – як мотивувати персонал, якщо немає грошей: 7 корисних порад та практичні приклади + професійна допомога у підвищенн імотивації співробітників. – Режим доступу: http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/951-nematerialna-motivaciya-personalu--yak-motivuvati-personal.html.

13. *Жигалов В. Т.* Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К.: Вища шк., 1994. – 223 с.

REFERENCES

1. Vasiuta, V.B. and Bulbakha, I.I. (2016), "Motivation of work of the personnel at the enterprise in the modern conditions of management", *Efektyvna ekonomika,* [Online], vol.6, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041 (Accessed 15 Dec 2018).

2. Honchar, V.V. and Obukhova N.O. (2015), "Methods of non-material motivation of personnel at industrial enterprises in a crisis period", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti,* vol. 2 (12), Tom 3, pp. 125-131.

3. Simchenko, N. and Haluzinska, K. (2012), "Modern methods of motivation of personnel in the activity of machine-building enterprises", vol. 10, pp. 352-355.

4. Klymchuk, A.O. (2016), "Methods of motivation of personnel at industrial enterprises", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»* - no 1(29), pp. 44–47.

5. Sokolov, A.V. and Cherniavska, R.V. (2015), "Effect of material and non-material motivation of the personnel on the efficiency of the enterprise", *Naukovyi ohliad,* [Online], *vol.* 9(19): available at: http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/600 (Accessed 12 Dec 2018).

6. Ustilovska, A.S. (2017), "Motivation of staff as one of the main tools for successful personnel management", *Molodyi vchenyi,* vol. 4.4 (44.4), pp. 112-115.

7. Iarmosh, V.V. (2014), "Approaches to the classification of modern methods of personnel motivation", *Ekonomichnyi analiz,* Tom 15, no 3, pp. 263-268.

8. Fomina, V. (2013), "Motivation of workers in the manufacturing sector", *Upravlinnia rozvytkom,* vol.4, pp. 19-20.

9. Hryvkivska, O.V. (2010), "Motivation of personnel in foreign companies", *Aktualni problemy ekonomiky,* vol. 9, pp.86-91.

10. Vlasenko, M.O. and Shvaika A.O. (2016), "Modern methods of personnel motivation", *Perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku* [Prospects for integration and innovation development], Rozvytok systemy upravlinnia diialnistiu pidpryiemstv v intehratsiinykh umovakh [Development of enterprise management system in the integration conditions], [Online], Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 35-37, available at: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_vlasenko.htm (Accessed 14 Dec 2018).

11. Karazhbei, T.V. and Perevozchykova, N.O. (2010), "Motivation for workers of different skill levels", *Sovremennye nauchnye dostyzhenyia,* [Online], available at: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58034.doc.htm (Accessed 12 Dec 2018).

12. Medvedeva, H. "Intangible motivation of staff - how to motivate staff if there is no money: 7 useful tips and practical examples + professional assistance in enhancing employee motivation", [Online], available at: http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/951-nematerialna-motivaciya-personalu--yak-motivuvati-personal.html (Accessed 10 Dec 2018).

13. Zhyhalov, V.T. and Shymanovska L.M. (1994), Osnovy menedzhmentu i upravlinskoi diialnosti [Fundamentals of Management and Management], Vyshcha shk., Kyiv, Ukraine .

Марина Ковбатюк, к.э.н., проф.
(заведующая каф. «Теоретическая и прикладная экономика», Государственный университет инфраструктуры и технологий)

АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Признание важной роли мотивационного механизма в современных условиях хозяйствования свидетельствует об актуальности темы управления механизмом мотивации труда на производственном предприятии.

Современному предприятию, в том числе и производственному, для получения лучших результатов работы и повышения эффективности его функционирования, необходимо использовать эффективную систему мотивации персонала, которая включает как материальные, так и нематериальные методы мотивации. Поскольку главной задачей системы мотивации является создание условий, при которых работники предприятия будут действенно мотивированы на достижение как личных целей, так и целей компании, понятно, что наиболее эффективной будет комбинация двух групп методов - и материального, и нематериального стимулирования.

Для определения степени применения и использования методов материального и нематериального стимулирования производственного персонала на предприятии был разработан алгоритм принятия решений по управлению мотивацией персонала, который базируется на двух составляющих - анализе соотношения темпа роста заработной платы и темпа роста производительности труда и оценке системы мотивации труда конкретного предприятия.

Анализ соотношения темпа роста заработной платы и темпа роста производительности труда позволяет сделать вывод о том, насколько действенными являются материальные стимулы на предприятии.

Для оценки эффективности системы мотивации и определения наличия в ее составе материальных и нематериальных стимулов целесообразно использовать коэффициент интенсивности применения материального и нематериального стимулирования работников.

Предложенный алгоритм является действенным инструментом оценки эффективности системы мотивации труда производственного персонала на предприятии и принятия управленческих решений. С его помощью можно определить эффективность системы мотивации, целесообразность и приоритетность применения материальных или нематериальных методов мотивации на производственном предприятии.

***Ключевые слова**: система мотивации, управление, алгоритм, персонал, производственное предприятие.*

Maryna Kovbatiuk, Candidate of Sciences (Economics), professor
(Head of Department «Theoretical and Applied Economics», State University of Infrastructure and Technologies)

ALGORITHM OF DECISION-MAKING ON THE MANAGEMENT OF THE MOTIVATION OF THE PERSONNEL OF THE MANUFACTURING ENTERPRISE

The recognition of the important role of the motivational mechanism in modern economic conditions indicates the relevance of the topic of managing the mechanism of labor motivation in a manufacturing enterprise.

A modern enterprise, including a production one, in order to obtain better work results and increase its efficiency, it is necessary to use an effective system of personnel motivation, which includes both tangible and intangible methods of motivation. Since the main task of the motivation system is to create the conditions under which employees of the enterprise will be effectively motivated to achieve both personal goals and company goals, it is clear that the most effective combination of two groups of methods will be material and non-material incentives.

To determine the degree of application and use of methods for material and non-material incentives for production personnel, an enterprise developed a decision-making algorithm for managing personnel motivation, which is based on two components - an analysis of the ratio of wage growth rates and labor productivity growth rates and an assessment of the labor motivation system of a particular enterprise.

The analysis of the ratio between the growth rate of wages and the growth rate of labor productivity leads to the conclusion about how effective the material incentives are at the enterprise.

To assess the effectiveness of the system of motivation and determine the presence of tangible and intangible incentives in its composition, it is advisable to use the intensity factor of applying tangible and intangible incentives to employees.

The proposed algorithm is an effective tool for assessing the effectiveness of the labor motivation system of production personnel in an enterprise and making management decisions. With it, you can determine the effectiveness of the motivation system, the appropriateness and priority of the use of material or intangible methods of motivation in a manufacturing enterprise.

***Keywords:** motivation system, management, algorithm, personnel, manufacturing enterprise.*