

ПОШИВАЛОВА

Олена Володимирівна  
elenaposhivalova1956@gmail.com

УДК 620.92:338.45

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВАFORMATION OF THE EVALUATION MODEL OF THE  
ENTERPRISE'S PERSONNEL MOTIVATIONк.фіз.-мат.н., доцент, Дніпровський  
національний університет імені  
Олеся ГончараDOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2020.9.1>**POSHYVALOVA Olena Volodymyrivna** – PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor, Dnipro National University after Oles Honchar

У статті розглянуто особливості формування моделі оцінювання мотивації персоналу підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. Оцінка результатів визначення важливості складових стимулювання персоналу проводиться за допомогою експертного оцінювання. Здійснена інтерпретація значень інтегрального показника за шкалою бажаності Харрінгтона для умов дослідження. Побудована модель дозволяє проаналізувати зв'язки рівня мотивації персоналу та основних показників ефективності діяльності підприємства. Розглянуто особливості застосування міжнародного досвіду стимулювання персоналу.

\* \* \*

В статье рассмотрены особенности формирования модели оценки мотивации персонала предприятия на основе расчета интегрального показателя. Оценка результатов определения важности составляющих стимулирования персонала осуществляется с помощью экспертной оценки. Осуществлена интерпретация значений интегрального показателя по шкале Харрингтона для условий исследования. Построенная модель позволяет проанализировать связи уровня мотивации персонала и основных показателей эффективности деятельности предприятия. Рассмотрены особенности применения международного опыта стимулирования персонала.

\* \* \*

The paper considers the peculiarities of forming the evaluation model of the enterprise personnel motivation based upon the calculation of an integral indicator. For the purposes of forming the system of enterprise personnel motivation a generalized integral indicator has been employed, serving as an aggregate of integral indicators related to the specific stimulation factor. Evaluation of the results of identifying the relevance of personnel motivation constituents is conducted through expert assessment. Interpretation of integral indicator values according to Harrington's scale of desirability for research conditions is realized within the scope of the paper. The elaborated model allows analyzing connections between the level of personnel motivation and key performance indicators of enterprise activity. The work investigates the particularities of implementing global practices of personnel motivation. The system of personnel motivation is one of the pivotal constituents of both the personnel management system within the organization and the system of security related to entrepreneurial activity. A rationally developed system of motivation, firstly, allows triggering the employee potential in the direction of achieving the mission of the company. Secondly, it provides the employee with enjoyable experience in the process of labor through satisfying his or her needs and ensures safe conditions for activities of such enterprise. In management practices, various methods and combinations of incentives and motivation are commonly used concurrently. For efficiently managing the motivation, it is imperative to employ several groups of methods simultaneously within the system of enterprise management. For instance, employing exclusively authoritative and material motivation does not allow to mobilize creative activity of the personnel in attaining the organization's objective. To achieve maximum performance it is necessary to implement non-financial motivation. To increase productivity and performance indicators of the labor, it is essential: to form steady and high-quality composition of the staff; to determine criteria and indicators of work performance; to organize permanent monitoring and control over results of activity by management and production personnel.

**Ключові слова:** модель оцінювання, управління персоналом, стимулювання, мотивація, ефективність**Ключевые слова:** модель оценки, управления персоналом, стимулирование, мотивация, эффективность**Keywords:** evaluation model, personnel management, stimulation, motivation, performance

## ВСТУП

Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в організації, так і системи безпеки підприємницької діяльності. Рационально розроблена система мотивації дозволяє, по-перше, активізувати потенціал людини у напрямку досягнення місії підприємства. По-друге, приносить задоволення працівнику у процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства.

У практиці управління, зазвичай, одночасно застосовують різні методи та комбінації видів стимулювання та мотивації [1-3]. Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством одночасно декілька груп методів. Так, використання тільки владних і матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення мети організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації.

У процесі аналізу існуючої і формування нової системи мотивації важливо правильно відповісти на питання про те, чи пов'язані між собою існуючі елементи системи і наскільки вони цілеспрямовані [4]. Це дозволить вирішити проблему множинної мотивації – явище, яке ґрунтується на тому, що працівник отримує декілька видів одного матеріального винагородження за один і той же результат (заробітну плату, премію, надбавку).

Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою у ланцюзі перетворень, що здійснюються у ході трансформації вітчизняної економіки в умовах глобальних викликів. В умовах ринку від працівників потрібно уміти так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. Водночас важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, що ґрунтується на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

**МЕТА** роботи – формування моделі оцінювання мотивації персоналу підприємства на основі розрахунку інтегрального показника.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. У проведенні дослідження використано методи структурно-динамічного аналізу і структурних відмінностей, ранжування.

### РЕЗУЛЬТАТИ

На основі розрахунку інтегрального показника оцінювання мотивації персоналу було оцінено систему мотивації на ДП КБ «Південне» ім. М.К. Янгеля». Державне підприємство «Конструкторське бюро «Півде-

не» ім. М.К. Янгеля» – одна з провідних організацій з розробки ракетних комплексів та ракетно-космічних систем. Державне підприємство засноване на державній власності та належить до сфери управління Державного космічного агентства України. Станом на 01.01.2020 р. на підприємстві працює 5500 осіб.

Кожний із елементів системи мотивації оцінено за десятибальною шкалою (від рівня найменш пріоритетного фактора мотивації – 1 до найбільш пріоритетного – 10).

В якості експертів вибрані: керівник підприємства, керівники структурних підрозділів, робітники кожного із структурних підрозділів підприємства. З метою аналізу достовірності отриманої інформації розраховано коефіцієнт конкордації. До складу експертної групи входить 10 експертів. Аналіз якісного складу експертів дозволяє засвідчити наступне: до експертизи були залучені висококваліфіковані кадри (81 % експертів мають вищу освіту, 19 % – середню спеціальну) переважно зі стажем роботи за спеціальністю 15-20 років (38 % експертів мають стаж роботи 15-20 років, 35 % – 10-15 років; 18 % – від 1 до 10 років; 9 % – понад 20 років стаж роботи).

Відокремлено такі фактори мотивації персоналу: стабільність зайнятості, висока заробітна плата, сприятливі та безпечні умови праці, кар'єрний ріст, повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи, система матеріальних пільг працівникам, нематеріальні пільги і привілеї, заходи, що підвищують інтерес до праці, сприятливі внутрішньо організаційні відносини, наявність соціальних гарантій.

На рис. 1 подано результати ранжирування цих факторів.

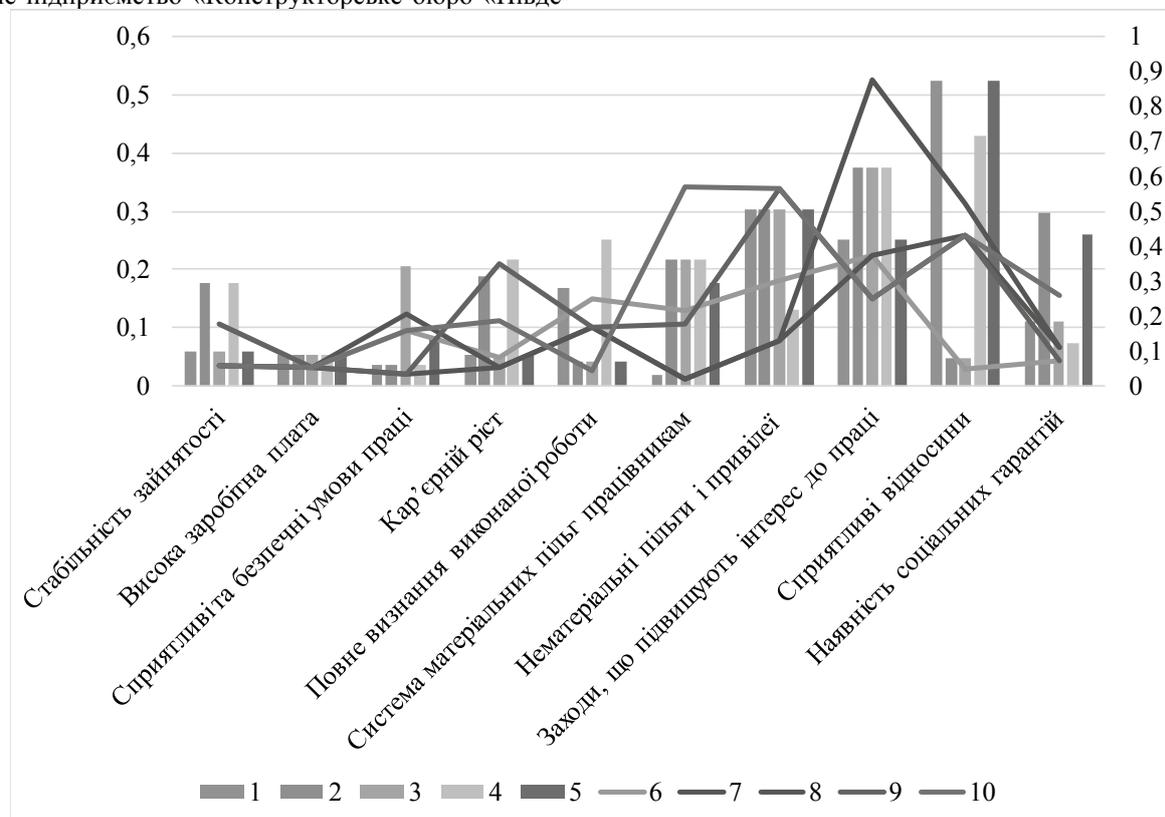


Рис. 1. Результати визначення важливості складових стимулювання персоналу [побудовано автором]

Для перевірки значущості коефіцієнту конкордації обчислимо значення критичної точки. За рівнем значущості  $\alpha = 0,05$  і числом ступенів свободи  $q = 10 - 1 = 9$  за таблицею Пірсона знайдемо критичне значення  $X^2_{кр}(9; 0,05) = 10$ . Оскільки  $X^2_{ф} > X^2_{кр}$ , то можна зробити висновок про значимість коефіцієнта конкордації, що підтверджує висновок про узгодженість думок експертів.

Отже, результати експертного оцінювання свідчать про те, що найбільш значимі фактори мотивації персоналу – це висока заробітна плата та стабільна зайнятість. За допомогою методу експертних оцінок встановлено, що найменш важливими з погляду експертів є заходи, що підвищують інтерес до праці та сприятливі внутрішньо організаційні відносини.

Величина коефіцієнта конкордації становить – 0,76. Це свідчить про хорошу узгодженість думок експертів.

Окрім того, достеменний аналіз, який необхідно здійснювати перед прийняттям певних рішень, реалізація яких у перспективі сприятиме підвищенню стимулювання працівників, займає багато часу та є досить

наукоємним. З огляду на те, що існує значна кількість факторів, що визначають той чи інший рівень стимулювання працівників на підприємстві, отримання чіткої картини є ускладненим.

На першому етапі визначення інтегрального показника обрано найістотніші фактори, що впливають на рівень мотивації персоналу відповідно до попередньо проведеного шляхом застосування експертного методу у табл. 1.

Нормування показників дало змогу отримати такі результати, за якими показники належать області від 0 до 1.

Для формування системи стимулювання персоналу підприємства використано узагальнюючий інтегральний показник, що є сукупністю групових інтегральних показників відповідного фактору стимулювання.

Два інтегральних та комплексний показники будуть знаходитися у заданому інтервалі масштабування  $[0; 1]$ , який відображає шкалу бажаності Харрінгтона і має п'ять діапазонів, що дозволяють оцінити ефективність системи стимулювання працівників (табл. 2).

Таблиця 1

**Нормовані показники вихідних даних для визначення інтегрального показника рівня стимулювання персоналу [авторські розрахунки]**

Експерти/ Фактори	Стабільність зайнятості	Висока заробітна плата	Сприятливі та безпечні умови праці	Кар'єрний ріст	Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи	Система матеріальних пільг працівникам	Нематеріальні пільги і привілеї	Заходи, що підвищують інтерес до праці	Сприятливі внутрішньо організаційні відносини	Наявність соціальних гарантій
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
1	0,059	0,053	0,036	0,054	0,167	0,020	0,304	0,250	0,524	0,111
2	0,176	0,053	0,036	0,189	0,042	0,216	0,304	0,375	0,048	0,296
3	0,059	0,053	0,205	0,054	0,042	0,216	0,304	0,375	0,048	0,111
4	0,176	0,053	0,036	0,216	0,250	0,216	0,130	0,375	0,429	0,074
5	0,059	0,053	0,084	0,054	0,042	0,176	0,304	0,250	0,524	0,259
6	0,176	0,053	0,157	0,081	0,250	0,216	0,304	0,375	0,048	0,074
7	0,059	0,053	0,205	0,054	0,167	0,020	0,130	0,375	0,429	0,111
8	0,059	0,053	0,036	0,054	0,167	0,020	0,130	0,875	0,524	0,111
9	0,176	0,053	0,036	0,351	0,167	0,176	0,565	0,250	0,429	0,074
10	0,059	0,053	0,157	0,189	0,042	0,569	0,565	0,250	0,429	0,259

Таблиця 2

## Інтерпретація значень інтегрального показника за шкалою бажаності Харрінгтона [авторська розробка]

Значення	Опис властивості градації	Заходи
0 – 0,19	Дуже низька	Чинна система стимулювання неефективна. У працівників немає впевненості в організації і своєму майбутньому. Високі показники плинності за наявності на ринку альтернативних варіантів працевлаштування.
0,2 – 0,37	Низька	Чинна система стимулювання неефективна, вимагає доопрацювання. Низька лояльність працівників до організації. Більшість персоналу не асоціює себе з підприємством у довгостроковій перспективі. Немає можливості опиратися на стабільний колектив. Проблема кадрового питання актуальна для підприємства.
0,38 – 0,63	Середня	У сукупності працівники не є прихильниками організації. Якщо підприємство має стратегію тривалого існування на ринку з сильною постійною командою, то необхідно допрацювати наявну систему стимулювання.
0,64 – 0,79	Висока	Система стимулювання ефективна, персонал відносно стабільний. Організація конкурентоспроможна на ринку праці. Працівники лояльні до організації. За наявності ресурсів можливе доповнення елементів системи стимулювання.
0,8 – 1	Дуже висока	Система стимулювання високоєфективна, персонал стабільний. Організація приваблива. Є можливість спиратися на сильну команду, працівники асоціюють себе з підприємством у перспективі. Вносити будь-які зміни до чинної системи стимулювання потрібно вкрай обережно.

Відповідно до отриманих результатів на основі шкали Харрінгтона можемо зробити висновок, що інтегральний показник рівня стимулювання персоналу підприємства «КБ «Південне» ім. М.К. Янгеля», який становить 0,128, свідчить про те, що чинна система стимулювання неефективна. У працівників немає впевненості в організації і своєму майбутньому. Постає необхідність впровадження додаткових заходів стимулювання персоналу шляхом здійснення заходів, спрямованих на встановлення взаємозв'язку між винагородою та результатами праці, застосування засобів матеріального стимулювання непрямого впливу.

Так, винагорода є одним з найважливіших стимулів, за допомогою якого керівництво організації може спонукати працівників до підвищення їхньої інноваційної активності. Враховуючи те, що до здійснення інноваційного процесу на підприємстві залучені працівники різних категорій, які мають власні потреби, комплексна система винагородження має включати різні види грошової та негрошової винагороди. Саме використання різних видів зовнішньої та внутрішньої винагороди у комплексі дозволить керівництву підприємства підвищити інноваційну активність працівників.

Враховуючи зарубіжну практику преміювання, можна навести такі приклади. На підприємствах США вже тривалий час досить популярними є системи, які отримали назву за прізвищами їх авторів - система Скенлона [5] і система Ракера [6].

Основа першої – це розподіл працівником і компанією зекономлених витрат на заробітну плату, які отримано в результаті підвищення ефективності праці. Заощадження розподіляється відповідно 1 до 3 між фірмою і найманими працівниками. З суми, що призначена для преміювання працівників, 1/5 направляється до резервного фонду, а решта – розподіляється між персоналом (залежно від трудового внеску). Така система має на меті зменшення частини витрат на зарплату з розрахунком на одиницю продукції, випереджаючи темпи росту продуктивності праці відносно зростання заробітної плати і найбільш прийнятна для підприємств, де частка живої праці висока.

Основа другої – це формування преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції з розрахунком на один долар заробітної плати. Використання такої системи означає встановлення так званого стандарту Ракера – частки фонду оплати праці в обсязі умовно чистої продукції, яка визначається як середня величина за останні роки.

Величина преміального фонду визначається таким способом: фактичний обсяг умовно чистої продукції множиться на «стандарт Ракера» [7]. З отриманої суми віднімається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва – видається для премій персоналу.

Наведені приклади дають змогу переконалися у тому, що зарубіжний досвід матеріальної мотивації персоналу заслуговують на увагу та широке практичне застосування на вітчизняних підприємствах. Отже, у процесі наукових пошуків вдалося з'ясувати, що метою здійснення оцінки системи стимулювання працівників на підприємстві є аналіз доцільності застосовуваних форм стимулювання та активності запровадженої системи стимулювання. Сам процес управління стимулюванням персоналу на підприємстві має здійснюватися на основі сукупності показників, які якісно й кількісно відображають його рівень.

## ВИСНОВКИ

Із перетворенням у ринкових умовах заробітної плати на основний інструмент формування доходів громадян та найефективніший стимул підвищення якості та продуктивності праці, першочергового значення набуває ступінь раціональності системи оплати праці. Ефективна організація оплати праці стає визначальним фактором не лише суспільного, а й зокрема економічного прогресу й відповідно однією з ключових проблем діяльності як держави, так і кожного суб'єкта господарювання. У цьому зв'язку слід знайти найдосконаліші та економічно виправдані форми і системи оплати праці та правильно визначити фактори, що впливають на її раціональність, а також забезпечити правильне нарахування і вчасну виплату заробітної плати найманим працівникам.

Проведення факторного аналізу продуктивності праці, виявило у 2019 р. різке скорочення продуктивності праці, головним фактором став обсяг виробництва. Тому для підвищення продуктивності та результативності праці необхідно: сформувавши стабільний якісний складу персоналу; визначити критерії і показники ефективності праці; організувати постійний облік і контроль результатів діяльності управлінського і виробничого персоналу.

Сучасні системи заробітної плати звертають увагу на підвищення зацікавленості кожного працівника у підвищенні ефективності використання всіх виробничих ресурсів. Зростання заробітної плати повинне залежати від зниження норм витрат праці та матеріалів, підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці.

#### Список використаних джерел

1. Aryee S., Walumbwa F.O., Mondejar R., Chu C.W. Core self-evaluations and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*. 2017. № 43(3). pp. 946-966.
2. Audenaert M., Decramer A., George B., Verschuere B., Van Waeyenberg T. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. № 30(5). pp. 815-834.
3. Dillard P.K., Zuniga J.A., Holstad M.M. An integrative review of the efficacy of motivational interviewing in HIV management. *Patient education and counseling*. 2017. № 100(4). pp. 636-646.
4. Gilorme T.V., Shachanina Y.K. Corporate Social Reporting as a Dominant of Information Support for Enterprise Management, *Economics and Society*. 2016. № 5. pp. 672-677.
5. Lazaroiu G. Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*. 2015. № 14.

pp. 97-102.

6. Sayegh C.S., Huey Jr S.J., Zara E.J., Jhaveri K. Follow-up treatment effects of contingency management and motivational interviewing on substance use: A meta-analysis. *Psychology of Addictive Behaviors*. 2017, № 31(4). pp. 403.

7. Пошивалова О.В. Побудова економетричної моделі ринку тютюнових виробів в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 9. С. 17-20.

#### References

1. Aryee S., Walumbwa F.O., Mondejar R., Chu C.W. Core self-evaluations and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*. 2017. № 43(3). pp. 946-966.
2. Audenaert M., Decramer A., George B., Verschuere B., Van Waeyenberg T. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. № 30(5). pp. 815-834.
3. Dillard P.K., Zuniga J.A., Holstad M.M. An integrative review of the efficacy of motivational interviewing in HIV management. *Patient education and counseling*. 2017. № 100(4). pp. 636-646.
4. Gilorme T.V., Shachanina Y.K. Corporate Social Reporting as a Dominant of Information Support for Enterprise Management, *Economics and Society*. 2016. № 5. pp. 672-677.
5. Lazaroiu G. Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*. 2015. № 14. pp. 97-102.
6. Sayegh C.S., Huey Jr S.J., Zara E.J., Jhaveri K. Follow-up treatment effects of contingency management and motivational interviewing on substance use: A meta-analysis. *Psychology of Addictive Behaviors*. 2017, № 31(4). pp. 403.
7. Poshyvalova O.V. Construction of econometric model of the tobacco market in Ukraine. *Economics. Finances. Law*. 2018. № 9. pp. 17-20. (in Ukrainian)