

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.39>

УДК 338.24

А. І. Капліна,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-797X>

АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ

A. Kaplina,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Information Technologies, Kherson State Agrarian and Economic University

ALGORITHM OF ROZROBKA THAT STATUSING THE SYSTEM OF MOTIVATIONS AT PARTNERSHIP AGRICULTURAL GALUSIA

У статті запропоновано алгоритм розроблення та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної сфери, який дозволить їй ефективно функціонувати. В основу створюваної для підприємства системи мотивації пропонується закласти такі принципи: комплексність, системність, партнерство, транспарентність, справедливість, неминучість, гнучкість і контроль.

Мета статті полягає в тому, щоб запропонувати алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємстві, який дозволить їй

ефективно функціонувати, та визначити основні принципи її побудови та використання.

Розуміння алгоритму як сукупності кроків, що дозволяють отримати рішення, ґрунтується на визначенні цієї категорії, згідно з яким алгоритм - точно припис виконавцю вчинити певну послідовність дій для досягнення поставленої мети за кінцеве число кроків. Пропоновані нами кроки в алгоритмі дають змогу простежити відповідність завдання та порядку формування системи мотивації ефективним принципам управління персоналу аграрної галузі. Формулювання кроків алгоритму є об'єктивною необхідністю, оскільки дає уявлення тому, як має бути влаштовано управління мотивацією працівників з урахуванням сучасних вимог менеджменту.

The article proposes an algorithm for rozroblennya and zastosuvannya system of motivation in the enterprises of the agrarian sector, which allows it to function effectively. The following principles should be laid as the basis for the system of motivation created for entrepreneurship: complexity, systemicity, partnership, transparency, fairness, imminence, flexibility and control.

Meta stats are used in order to propagate the algorithm of development and development of the system of motivation in entrepreneurship, which will allow it to function effectively, and to determine the main principles and induce that achievement. Personal, gender and age specificity, specificity of the quality of life conditions, regional differences and local conditions for basing economic organizations make it possible to use only the most general outlines of the steps required to obtain a solution.

Recognized by the algorithm as the totality of the krokiv, which allows you to take the decision, run on the designated category, zgidno z yakim algorithm - more precisely, attribute the vykonavtsu to the first order of the day for reaching the set mark for the final number of the kintseve. Proposed by us, the steps in the algorithm give us the opportunity to improve the efficiency of the order in the

formation of the motivation system and the effective principles of managing the personnel of the agricultural sector. The formulation of the short algorithm of the objective need, the evidence gives evidence to the fact that it can be controlled by the motivation of practitioners to improve the current strengths of management.

The study of the knowledge, approaches and practical material accumulated by scientists and practitioners in the field of work motivation allows us to conclude that the problem of motivation remains relevant and difficult to resolve in practical terms. Attention is drawn to the existing insufficient knowledge of the sectoral features of the motivation of labor activity, in particular, in relation to enterprises in the agricultural sector. There is an obvious need to deepen and intensify further scientific developments in this direction in close connection with the possibility of their practical application. Models of motivation in the practice of Ukrainian management are designed to take into account the peculiarities of the mentality, interpersonal culture, political factors, etc.

Ключові слова: *алгоритм, мотивація, система, підприємство, принцип.*

Key words: *algorithm, motivation, system, acceptance, principle.*

Постановка проблеми. Нині багато дослідників зазначають, що однією зі складових кризової ситуації в економіці країни є криза праці, і виокремлюють такі її ознаки, як девальвація трудових цінностей, втрата працею своєї смислотворчої ролі, перетворення праці з основи засобу життя на засіб виживання. На нашу думку, однією з основних причин ситуації, що склалася, є відсутність належної уваги в реальній практиці управління мотиваційним механізмом. Обмеженість, а часом відсутність сучасної системи мотивації високоефективної праці є характерним для багатьох українських підприємств.

В умовах політичної та економічної нестабільності, характерних для економіки України, різняться як регіональні, так і галузеві умови

господарювання. Отже, неможливо запропонувати однаковий для всіх засіб виходу та ефективні моделі мотивації. Персональна, статево-вікова специфіка, специфіка умов якості життя, регіональні відмінності та локальні умови базування господарських організацій дають змогу використати тільки найзагальніші обриси кроків, необхідних для отримання рішення. Таким чином, вважаємо, що важливим моментом, що зумовлює ефективність функціонування впроваджуваної на підприємстві системи мотивації, є визначення алгоритму розроблення і застосування системи мотивації на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження загальних чинників мотивації трудової діяльності знаходить відображення у працях класиків зарубіжної економічної науки, таких як С. Адамс, М. Альберт, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Д. Макклелланд, А. Маслоу, М. Мескон, Ф. Гедорі, Х. Гекхаузен та ін. Безсумнівно, що концепції мотивації, запропоновані зазначеними вченими, зробили істотний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності і не втрачають своєї актуальності. Але слід зазначити, що вони головним чином відображають зарубіжні системи цінностей. Моделі мотивації в практиці українського менеджменту покликані враховувати особливості менталітету, міжособистісну культуру, політичні чинники тощо.

Постановка завдання. Вивчення накопичених вченими і практиками знань, підходів і практичного матеріалу в галузі мотивації трудової діяльності дає змогу дійти висновку, що проблема мотивації залишається актуальною і важко розв'язуваною в практичному плані. Привертає до себе увагу наявна недостатня вивченість галузевих особливостей мотивації трудової діяльності, зокрема, щодо підприємств аграрної сфери. Очевидною є необхідність у поглибленні та інтенсифікації подальших наукових розробок у цьому напрямі в тісному взаємозв'язку з можливістю практичного їх застосування.

Мета статті полягає в тому, щоб запропонувати алгоритм розроблення та застосування системи мотивації на підприємстві, що дасть змогу їй ефективно функціонувати, та визначити засадничі принципи її побудови та використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розуміння алгоритму як сукупності кроків, що дають змогу одержати рішення, ґрунтується на визначенні цієї категорії, згідно з яким алгоритм - точний припис виконавцю здійснити певну послідовність дій для досягнення поставленої мети за кінцеве число кроків [3, с. 114].

Пропоновані нами кроки в алгоритмі дають змогу простежити відповідність завдання і порядку формування системи мотивації ефективним принципам управління персоналом. Формулювання кроків алгоритму є об'єктивною необхідністю, оскільки дає уявлення про те, як має бути влаштовано управління мотивацією працівників з урахуванням сучасних вимог менеджменту. Наводимо концептуальну модель мотивації для підприємств аграрної сфери.

Перший виділений блок являє собою взаємозв'язок індивідуальних потреб працівника з виокремленням у їхньому складі виробничих і невиробничих, і сфер діяльності, за допомогою яких працівник потреби задовольняє. Другий виокремлений блок являє собою концепцію впливу роботодавця на працівника, що враховує сукупність методів мотивації та алгоритм їх розроблення і застосування.

На нашу думку, в основу впроваджуваної та використовуваної на підприємстві системи мотивації мають бути закладені такі кроки алгоритму:

Крок 1 - забезпечення комплексності системи мотивації.

Крок 2 - визначення системності.

Крок 3 - забезпечення партнерства при створенні та використанні системи мотивації.

Крок 4 - забезпечення транспарентності системи мотивації.

Крок 5 - забезпечення справедливості застосування системи мотивації.

Крок 6 - забезпечення неминучості використання системи мотивації.

Крок 7 - забезпечення гнучкості системи мотивації.

Крок 8 - забезпечення контролю над системою мотивації.

Комплексність передбачає, що система мотивації має представляти собою єдиний механізм необхідних елементів, що враховує і створює зв'язки між організаційними, технічними, правовими, матеріальними, моральними та соціальними факторами трудової діяльності, що зрештою дає змогу формування уявлення про цілісність виробничого і трудового процесу.

Між елементами механізму мотивації існують органічні зв'язки, що забезпечують його ефективне функціонування [2, с. 73]. Системність передбачає виявлення й усунення суперечностей між окремими елементами мотивації, їх ув'язку між собою. Водночас системність забезпечує односпрямованість інструментів управління працею, що використовуються в даний момент часу.

Партнерство передбачає залучення працівників підприємства до формування системи мотивації. Ніхто інший, крім самих працівників, не може позначити коло найактуальніших потреб, які вони хотіли б задовольнити за допомогою трудової діяльності. Найдоступнішими методами, які може застосовувати керівництво для виявлення найбільш значущих потреб, є анкетування і безпосереднє спілкування з колективом. Це дає змогу формувати узгоджене уявлення про значущість виробничих і невиробничих потреб працівників і потреб розвитку виробничої структури.

Крім того, практичний досвід свідчить, що реорганізація системи управління аграрним підприємством зустрічає опір з боку його працівників [1, с. 16], що багато в чому ускладнює впровадження і застосування на підприємстві нової моделі мотивації трудової діяльності загалом і системи оплати праці зокрема. На нашу думку, використання принципу партнерства при створенні мотиваційної моделі на підприємстві дасть змогу значною мірою знизити негативну реакцію працівників на нововведення, оскільки буде враховано індивідуальні потреби кожного з них.

У цьому ж зв'язку система мотивації на підприємстві має ґрунтуватися на принципі транспарентності, тобто максимальної прозорості та зрозумілості її функціонування. Кожен працівник підприємства - від робітника найнижчої кваліфікації до вищого керівництва - повинен чітко уявляти систему критеріїв, методи їхньої оцінки та способи винагороди за відповідності заданим критеріям. Особливо це стосується механізму визначення розміру заробітної плати працівника. Ця умова має особливу важливість, оскільки поведінка керівництва підприємства, за якої інформація про результати діяльності підприємства є недоступною, може призвести до зростання недовіри працівників до нього і негативно позначитися на мотивації трудової поведінки в цілому [6, с. 49].

Принцип справедливості ґрунтується на теорії справедливості С. Адамса, яка свідчить про те, що працівник суб'єктивно визначає співвідношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносить її з винагородою колег, які виконують аналогічну роботу [5, с. 89].

Відповідно до теорії справедливості, у тому разі, коли індивід оцінює одержувану ним винагороду як приблизно рівну оплаті праці інших співробітників, які досягли аналогічних результатів, він сприймає ставлення керівництва до нього особисто як чесне і неупереджене. Рівність винагороди оцінюється за співвідношенням "входу" і "виходу". Трудовий вихід - це розмір заробітної плати, визнання, просування по службі, інші форми винагороди, а вхід - освіта, досвід, докладені зусилля, здібності та результативність. Індивідуальне співвідношення входу і виходу порівнюють з аналогічними пропорціями інших членів робочої групи або певним середнім по групі. Відчуття справедливості виникає тоді, коли співвідношення індивідуального виходу і входу приблизно дорівнює пропорції виходів і входів колег. Якщо баланс співвідношень вхід/вихід порушується, у співробітника виникає відчуття несправедливості, що

призводить до негативного ставлення до діючої на підприємстві системи мотивації.

Відповідно до принципу справедливості, система мотивації має передбачати індивідуальні характеристики працівника, такі як освіта, стаж роботи, досвід, а також результативність і якість його праці. Лише в тому разі, якщо розмір винагороди залежатиме від цих характеристик, система мотивації визнаватиметься справедливою самим працівником.

Застосування системи мотивації має носити неминучий характер. Принцип неминучості у використанні системи мотивації на підприємстві можна розглянути з точки зору теорії очікувань В. Врума [6, с. 51]: якщо працівник відчуває, що відсутній прямий зв'язок між зусиллями, що витрачаються, і винагородою, мотивація слабшає.

Мотивування має здійснюватися щоразу при виникненні відповідних для нього підстав. Крім того, між досягненням працівником певного результату і винагородою має бути мінімальний проміжок часу.

Наступним принципом, який має бути закладений в основу функціонування системи мотивації на підприємстві, є принцип гнучкості. Чинна система мотивації має бути чутливою до умов усередині організації та за її межами, тобто повинна мати здатність гнучкого й адекватного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх для організації умов різного роду. Цей принцип передбачає можливість швидкої зміни та модернізації системи мотивації. Причому зміни в системі за можливістю повинні мати випереджальний характер [2, с. 37].

Оскільки система мотивації на підприємстві повинна мати потенціал змінюваності, необхідно забезпечити контроль над її функціонуванням.

Для оцінки ефективності діючої на підприємстві системи мотивації не існує універсальних критеріїв, проте є низка симптомів, які свідчать про те, що впроваджена система не працює. До них можна віднести зміну рівня плинності кадрів з моменту впровадження нової системи, ступінь задоволеності співробітників системою мотивації і, зрозуміло, зміну

показників результативності структурних підрозділів і підприємства в цілому.

З цією метою чинна система мотивації має перебувати під пильним контролем з боку керівництва підприємства. Контроль являє собою процес зіставлення фактично досягнутих результатів із запланованими і дуже важливий для успішного функціонування системи мотивації на підприємстві, оскільки дає змогу керівництву підприємства в разі істотного відхилення від намічених результатів оперативно коригувати систему мотивації, спрямовуючи її дію на вирішення поставлених цілей і завдань.

Під час організації процесу контролю керівництву необхідно визначити його об'єкти, а саме: ті показники, зміну яких передбачає чинна система мотивації. Визначення цих показників є дуже важливим етапом в організації процесу контролю, що зумовлює його ефективність. Планування свідомо недосяжних результатів або часу для їх досягнення може призвести до спотворення оцінки життєздатності самої системи мотивації, що призведе до несвоєчасного та не виправданого її коригування.

Висновки з проведеного дослідження. Застосування розглянутих кроків алгоритму під час розроблення та використання системи мотивації трудової діяльності на підприємстві дасть змогу уникнути складнощів при її впровадженні, таких як, наприклад, опір змінам з боку працівників, та ефективно застосовувати, а в разі потреби і своєчасно коригувати для досягнення запланованого результату. Важливим моментом, що зумовлює ефективність функціонування впроваджуваної на підприємстві системи мотивації, є визначення основоположних принципів її побудови та використання. Виходячи з цього, в основу створюваної на підприємстві системи мотивації автором пропонується закласти такі принципи: комплексність, системність, партнерство, транспарентність, справедливість, неминучість, гнучкість і контроль, що дадуть змогу їй ефективно функціонувати.

Література

1. Вітлінський В.В. Моделювання економіки. Київ, 2003. 408 с.
2. Lucas R. On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. № 22. P. 3–42.
3. Клейнер Г.Б. Производственные функции: Теория, методы, применение. М.: Финансы и статистика, 1986. 239 с.
4. Cobb C.W., Douglas P.H. Theory of Production. *American Economic Review, Supplement*, 1928. P. 139-165.
5. Пиндайк Р.С., Рубинфельд Д.Л. Микроэкономика. М.: ДЕЛО, 2001. 808с.
6. Марасанов В.В., Пляшкевич О.М. Основи теорії проектування і оптимізації макроекономічних систем. Херсон: Айлант, 2002.190с.
7. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Актуальні проблеми ідентифікації та моделювання структури управління підприємством. *Наука й економіка*, 2015. №3. С.130-134.
8. Лобода О.М., Кухаренко С.В. Вирішення задачі синтезу організаційної структури. *Таврійський науковий вісник ХДАУ*. Херсон, 2010. Вип.71. С.272-277.
9. Капліна А. та Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*.2020. Вип.10.

References

1. Vitlins'kyj, V.V. (2003), *Modeliuvannia ekonomiky* [Modeling of economy], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
2. Lucas, R. (2011), “On the mechanics of economic development“, *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, pp. 3–42.
3. Klejner, G.B. (1986), *Proizvodstvennyye funkicii: Teorija, metody, primenenie* [Production functions: Theory, methods, application], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia.

4. Cobb, C. and Douglas, P. (1928), "Theory of Production", *American Economic Review, Supplement*, Vol.1, pp. 139-165.

5. Pindajk, R.S. and Rubinfel'd, D.L. (2001), *Mikroekonomika [Microeconomics]*, Moscow, Russia.

6. Marasanov, V.V. and Pliashkevych, O.M. (2002), *Osnovy teorii proektuvannia i optymizatsii makroekonomichnykh system [Foundations the theory design and optimization of macroeconomic systems]*, Kherson, Ukraine.

7. Loboda, O.M. and Kyrychenko, N.V. (2015), "Current problems of identification and modeling of enterprise management structure", *Nauka y ekonomika*, Vol. 3, pp.130-134.

8. Loboda, O.M. and Kukharenko, S.V. (2010), "Solving the problem of synthesizing the organizational structure", *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, Vol. 71, pp. 272-277.

9. Kaplina, A. and Kyrychenko, N.(2020), "Cross-cultural aspects of human resources management", *Efektivna ekonomika*, Vol. 10.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2023 р.