

УДК 331.5

**Лугова В.М.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та соціальних наук  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Чумак Г.М.**  
старший викладач  
кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

## МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСОНАЛУ

## MOTIVATION AS A TOOL RECONCILING THE INTERESTS OF WORKERS AND ENTERPRISES

### АНОТАЦІЯ

У статті уточнено сутність поняття «мотивація персоналу» з точки зору погодження інтересів працівників та підприємства. Розглянуто сутність процесу мотивації та його складових. Визначено соціально-економічні інтереси працівників та підприємства. Запропоновано рекомендації щодо оцінювання рівня узгодженості інтересів працівників та підприємства.

**Ключові слова:** мотивація, соціальні інтереси, економічні інтереси, узгодження інтересів.

### АННОТАЦИЯ

В статье уточнена сущность понятия «мотивация персонала» с точки зрения согласования интересов работников и предприятия. Рассмотрена сущность процесса мотивации и его составляющих. Определены социально-экономические интересы работников и предприятия. Предложены рекомендации по оцениванию уровня согласованности интересов работников и предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация, социальные интересы, экономические интересы, согласование интересов.

### ANNOTATION

In the article the essence of the concept of "motivation of staff" from the point of view of the coordination of the interests of employees and enterprises is specified. The essence of the process of motivation and its components is considered. The socio-economic interests of workers and enterprises are determined. Recommendations on the assessment of the level of coordination between the interests of employees and the enterprise are offered.

**Key words:** motivation, social interests, economic interests, coordination of interests.

**Постановка проблеми.** Ключову роль у процесі управління трудовою поведінкою людини відіграє мотивація, тобто управління персоналом на підприємстві неможливе без глибокого розуміння сутності та змісту цього процесу. На жаль, це досі є однією з найбільш важливих та невирішених проблем управління. Сучасні проблеми мотивації працівників, обумовлені наявністю значної кількості протиріч між потребами людини та підприємства, їх взаємними очікуваннями, збільшенням вимог підприємства до потенціалу, інтелектуальних та творчих можливостей персоналу, вимагають продовження теоретичних і практичних досліджень в цій галузі менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Мотивація, її сутність, зміст та роль в управ-

лінні персоналом досліджуються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, такими як О. Амоша, О. Єськов [1], Б. Генкін [2], М. Дороніна [3], А. Кібанов [4], А. Колот [5], Ш. Лаубі [6], Д. Пінк [7], С. Фаулер [8]. Однак слід зазначити, що питання узгодження, гармонізації інтересів працівників та підприємства (його власників) стає предметом дослідження досить рідко. Серед таких праць можна відзначити роботи О. Горняк [9], М. Дороніної [3], М. Семикіної [10].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений аналіз наукових джерел, присвячених дослідженню мотивації персоналу, показав, що існує низка проблем, на які вчені не звертають достатньої уваги або які тільки розпочали розробляти. Однією з найбільш важливих, на наш погляд, є недостатня теоретична та методична забезпеченість узгодження інтересів підприємства та працівників за допомогою мотивації.

**Мета статті** полягає в уточненні сутності мотивації як інструмента узгодження інтересів персоналу та підприємств; розробці рекомендацій щодо оцінювання рівня узгодженості інтересів працівників та підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найчастіше мотивацію розглядають як процес впливу на систему потреб, інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, які визначають трудову поведінку людини, для досягнення цілей організації. Розширене трактування мотивації визначає її як загальну детермінацію поведінки загалом, включаючи в неї усі види спонукань, а саме потреби, інтереси, мотиви, цілі. У роботі М. Дороніної обґрунтовано доцільність включення до цього переліку елементів системи соціокультурного регулювання, таких як цінності, ціннісні орієнтації та соціальні норми (рис. 1).

На наш погляд, саме таке розуміння мотивації дає змогу використовувати середовище як дієвий чинник формування та розвитку потреб та інтересів персоналу, а також регулювати трудову поведінку персоналу.

Головною складовою процесу мотивації є сукупність цілей, які визначаються відповідними потребами та інтересами. Причому йдеться не лише про цілі працівника, але й про цілі підприємства. Саме від них, від можливості та способів їх досягнення залежать діяльність і поведінка персоналу, колективів та всієї організації.

У низці робіт вітчизняних вчених наведено економічні та соціальні цілі підприємства та персоналу. Економічні цілі підприємства включають забезпечення високої фінансової стійкості підприємства, підтримку платоспроможності, забезпечення максимізації прибутку підприємства, збільшення частки ринку, підвищення гнучкості виробничого потенціалу, підвищення продуктивності праці, підвищення якості виготовлення продукції тощо. Економічні цілі працівника полягають в отриманні достатнього для задоволення основних потреб рівня оплати праці, отриманні інших матеріальних виплат та пільг, участі в розподілі прибутків підприємства тощо. Соціальними цілями підприємства є забезпечення підприємства персоналом належної кваліфікації, формування команди компетентних фахівців, забезпечення належних умов праці, підвищення рівня управлінської культури, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення стабільності колективу, лояльності персоналу, забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці, премій, винагород тощо. До соціальних цілей працівника відносять можливість використання знань, вмінь та навичок, можливість підвищувати кваліфікацію, отримати освіту, перепідготовку, створення безпечних умов праці, забезпечення впевненості в майбутньому, гарантії зайнятості, стабільності, можливість кар'єрного зростання, забезпечення участі в управлінні, покращення відносин з керівництвом, колегами, підлеглими, можливість для самореалізації та творчості тощо.

Як зазначає О. Горняк [9], мотивація працівників пов'язана з тим, що індивідуальні інтереси працівників можуть не співпадати з інтересами та цілями підприємства. Об'єктивною основою відсутності такого збігу є те, що окремі працівники не несуть відповідальності за всі витрати

й доходи від своїх дій та рішень. Приймаючи ті чи інші рішення, вони не враховують у повному обсязі цілі підприємства, оскільки намагаються досягти перш за все власних цілей.

Суперечності та протиріччя між цілями працівника та підприємства досліджували у своїх працях М. Дороніна [3] та К. Наумік [11] (табл. 1).

На думку М. Дороніної [3], розв'язання цих суперечностей завдяки правильній мотивації може допомогти керівникам досягати максимальних результатів роботи.

Однак також слід зазначити, що цілі підприємства та працівників можуть співіснувати так: бути компліментарними (коли заходи щодо досягнення однієї мети сприяють досягненню іншої мети); конкурувати (коли заходи щодо досягнення однієї мети ведуть до зниження ступеня досягнення іншої мети); бути індиферентними (коли заходи щодо досягнення однієї мети не впливають на досягнення іншої мети). Розв'язання суперечностей між конкурентними цілями та використання переваг від досягнення компліментарних цілей можливе завдяки мотивації персоналу.

У роботах [3; 10; 12] замість терміна «узгодження інтересів» використовують поняття «гармонізація інтересів». При цьому автори зазначають, що гармонізація – це узгодження інтересів, їх відповідність один одному, найбільш сприятливе їх поєднання та взаємне підсилення [3]. А. Чмут зазначає, що гармонізації інтересів передують етапи узгодження цілей, узгодження можливостей, узгодження інтересів, гармонізації відносин. При цьому автор наголошує на тому, що найскладнішим етапом, від якого може залежати, чи буде утворена нова система, як довго та ефективно вона буде функціонувати, є узгодження інтересів [12]. Тобто в сучасних умовах говорити про гармонізацію інтересів підприємства та працівників ще зарано. Однак вже зараз слід докласти максимум зусиль до забезпечення їх узгодження шляхом визначення основних та додаткових інтересів і вигід від партнерства; визначення вагомості кожного інтересу; визначення ступеня задоволення кожного інтересу в партнер-

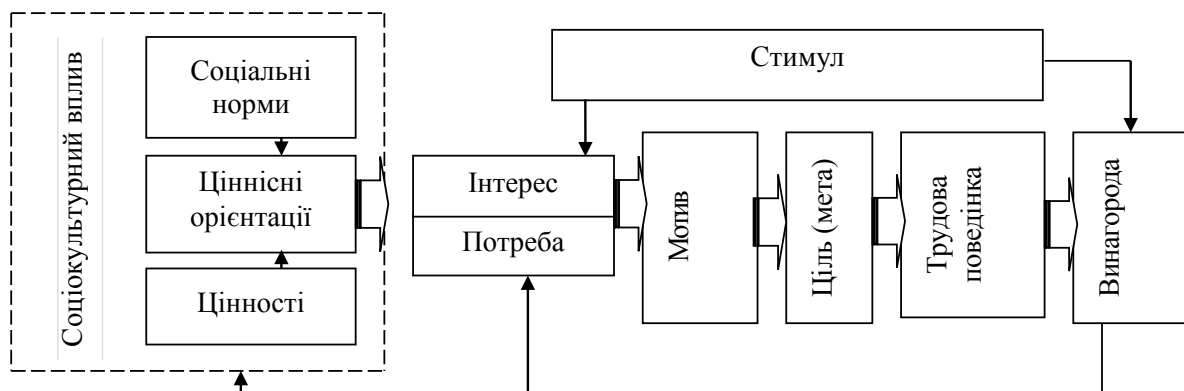


Рис. 1. Взаємозв'язок основних понять, що визначають трудову поведінку [3]

стві. Оскільки мотивація персоналу є важливим інструментом забезпечення узгодження інтересів, узгодженість інтересів має бути критерієм оцінювання ефективності мотивації на підприємстві.

Аналіз літературних джерел показав, що проблема оцінювання ефективності мотивації з точки зору узгодженості інтересів майже не досліджується. У роботі запропоновано один з можливих підходів до її вирішення, що полягає у визначенні рівня узгодженості потреб підприємства та персоналу на основі кореляційного аналізу. Його основною метою є визначення тісноти зв'язку між об'єктами. Якщо коефіцієнт кореляції наближається до «+1», це свідчить про наявність позитивного зв'язку, «-1» – про наявність негативного зв'язку, «0» – відсутність зв'язку.

Головними цілями як працівника, так і підприємства є виживання та зростання. Для визначення рівня узгодженості інтересів сформувано такий перелік показників (за основу була взята п'ятирівнева теорія потреб):

- 1) для працівника:
  - показник задоволення матеріальних потреб – задоволеність матеріальною винагородою;
  - показник задоволення потреб безпеки – задоволеність соціальним захистом;
  - показник задоволення соціальних потреб – задоволеність соціально-психологічним кліматом;
  - показник задоволення потреб самоствердження – задоволеність можливістю професійного росту;
  - показник задоволення потреб самореалізації – задоволеність можливістю самореалізації;
- 2) для підприємства:
  - показник задоволення матеріальних потреб – фінансова стійкість;
  - показник задоволення потреб безпеки – стабільність колективу;
  - показник задоволення соціальних потреб – лояльність персоналу;
  - показник задоволення потреб самоствердження – розвиток людського капіталу;

Таблиця 1

## Можливі суперечності між цілями працівника та підприємства [3; 11]

Цілі працівника	Цілі організації
<i>Економічний аспект</i>	
Зменшення робочого навантаження (за незмінної заробітної плати).	Інтенсифікація праці за незмінної заробітної плати.
Зростання заробітної плати за збереження рівня продуктивності праці.	Економія витрат на заробітну плату за збереження рівня продуктивності праці.
Збільшення витрат на соціальний розвиток.	Економія витрат на соціальний розвиток.
<i>Адміністративно-організаційний аспект</i>	
Розвиток кар'єри.	Регламентована організаційна структура.
Зменшення відповідальності, спрощення обов'язків.	Зростання відповідальності, ускладнення обов'язків.
Звичка, інерція поведінки, небажання змін.	Інноваційний розвиток, функціонально гнучка організація.
<i>Соціально-психологічний аспект</i>	
Особисті переваги, неформальні зв'язки.	Посадова інструкція.
Індивідуалізм творчості (конкуренція).	Згуртованість, колективна творча праця.
Психологічна сумісність з колегами та керівником.	Професіоналізм і кваліфікація працівників.
<i>Професійний аспект</i>	
Накопичення досвіду роботи.	Тимчасова потреба в послугах працівника.
Небажання витрачати час на підвищення кваліфікації.	Впровадження нових технологій.

Таблиця 2

## Коефіцієнти, які характеризують наявність зв'язку між показниками та його силу

Інтереси персоналу	Інтереси підприємства				
	Фінансова стійкість	Стабільність колективу	Лояльність персоналу	Розвиток людського капіталу	Досягнення стратегічних цілей підприємства
Задоволеність матеріальною винагородою	0,44				
Задоволеність соціальним захистом		0,65			
Задоволеність соціально-психологічним кліматом			0,7		
Задоволеність можливістю професійного росту				0,73	
Задоволеність можливістю самореалізації					0,14

– показник задоволення потреб самореалізації – досягнення стратегічних цілей підприємства.

Існує значна кількість методів, за допомогою яких можна отримати інформацію про рівень досягнення цілей підприємства та працівників, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Однак найбільш прийнятним для досягнення цілей дослідження є метод опитування експертів. Експертами виступають працівники системи управління, які володіють інформацією не лише про рівень досягнення власних цілей, задоволення власних потреб, але й про рівень досягнення цілей підприємства. Методику було апробовано на ТОВ «Компанія Креата С». Було використано метод письмового опитування, основним інструментарієм збору інформації була анкета. Оцінювання проводилось у бальній шкалі, градації якої є обмеженим дискретним рядом чисел, які перебувають на однаковій відстані одне від одного. Було вибрано п'ятиінтервальну кількісно-якісну шкалу від 1 (цілі абсолютно не досягаються) до 5 балів (цілі досягаються).

На основі отриманих в результаті анкетування оцінок здійснено кореляційний аналіз за допомогою пакета прикладних програм STATISTICA. Отримані коефіцієнти, які характеризують наявність зв'язку між показниками та його силу, представлено в табл. 2.

Для оцінювання узгодження інтересів скористаємося вербально-числовою шкалою Харрінгтона, що відповідає ступеню близькості показника до критерію вибору. Вибрана шкала характеризує рівень виразності критеріальної властивості та має універсальний характер. У разі відсутності узгодження інтересів персоналу та підприємства коефіцієнт становить 0,0–0,2 (опис градацій за шкалою Харрінгтона – «дуже низький»). Про низький рівень узгодження інтересів персоналу та підприємства свідчать коефіцієнти 0,2–0,37 (опис градацій за шкалою Харрінгтона – «низький»). Інтереси підприємства та працівника частково узгоджені, якщо коефіцієнти кореляції знаходяться в межах від 0,37 до 0,64 (опис градацій за шкалою Харрінгтона – «середній»). Високий рівень узгодження інтересів персоналу та підприємства визнано за значення коефіцієнта від 0,64 до 0,8 (опис градацій за шкалою Харрінгтона – «високий»). Про узгодження інтересів підприємства та працівників свідчить коефіцієнт кореляції, значення якого перебуває в межах від 0,8 до 1,0 (опис градацій за шкалою Харрінгтона – «дуже високий»).

В такий спосіб можна отримати інформацію про рівень узгодженості інтересів персоналу та підприємства на певний момент часу. Аналізуючи дані, запропоновані в табл. 2, можемо зробити такі висновки: низький рівень узго-

дженості було виявлено лише для потреб самореалізації, матеріальні потреби мають середній рівень узгодження, а потреби безпеки, соціальні та потреби самоствердження мають високий рівень узгодження. Освітньо-професійний потенціал ТОВ «Компанія Креата С» потребує розвитку для зняття протиріч у потребах самореалізації.

**Висновки.** У статті уточнено сутність поняття «мотивація персоналу» з точки зору погодження інтересів працівників та підприємства. Доведено, що саме узгодження інтересів має бути результатом ефективної мотивації персоналу. Запропоновано рекомендації щодо оцінювання рівня узгодженості інтересів працівників та підприємства. Апробація цієї методики довела можливість і доцільність її застосування для визначення напрямів удосконалення процесу мотивації з метою подальшого узгодження інтересів. Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на розробку та апробацію альтернативних методик оцінки узгодженості інтересів та їх порівняння.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амоша О., Єськов О. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. Донецьк: ІЕП НАН України, 2011. 200 с.
2. Генкин Б. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография. 2-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2016. 352 с.
3. Дороніна М., Сасіна Л., Лугова В., Надьон Г. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків: АдвАтм, 2010. 240 с.
4. Кибанов А., Баткаева І., Митрофанова Е., Ловчева М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2010. 524 с.
5. Колот А., Цимбалюк С. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
6. Lauby S. Motivating Your Employees in a Digital Age. Association For Talent Development, 2015.
7. Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 274 с.
8. Fowler S. Why Motivating People Doesn't Work and What Does: The New Science of Leading, Energizing, and Engaging. Berrett-Koehler Publishers, 2014. 232 p.
9. Горняк О. Мотивація як форма узгодження інтересів персоналу та власників сучасного підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2016. № 3 (55). С. 86–90.
10. Семикіна М., Бевз З. Гармонізація соціально-трудових відносин: методологія оцінки впливових чинників. URL: [www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_18\\_1\\_ekon/stat\\_18\\_1/18.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon/stat_18_1/18.pdf).
11. Дороніна М., Наумик Е., Соловьев О. Управление мотивацией. Харьков: изд. ХНЭУ, 2006. 240 с.
12. Чмут А. Оцінка рівня гармонізації відносин учасників інтеграційних об'єднань. Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. 2012. № 6. С. 232–237.