

УДК 331.101.3

**МОТИВАЦІЯ ЯК ФОРМА УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ ПЕРСОНАЛУ ТА  
ВЛАСНИКІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*О. В. Горняк, д. е. н., професор, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
econot\_teoriya@onu.edu.ua*

У статті розглядаються зрушення, які відбуваються в діяльності сучасних підприємств, що змінюють зміст та форму їх функціонування. Перетворюючись на мережу, сучасне підприємство стає центром взаємодії та координації економічної діяльності. За таких умов особливого значення набувають стимули і мотивація, які забезпечують єдність інтересів усіх працівників та власників підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, працівники, власники, мережа, взаємодія, координація, стимули, мотивація.

**Постановка проблеми.** Розвиток підприємства в сучасних умовах відбувається під впливом цілої низки різного роду як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У результаті їх дії змінюється природа і форми функціонування підприємства. Зважаючи на те, що підприємство – це колектив людей (робітники, менеджери, акціонери), кожний з яких має свої цілі та інтереси, важливою передумовою його ефективності і конкурентоспроможності є взаємозв'язок цілей та інтересів, який формується за допомогою стимулів та мотивації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем мотивації займаються провідні зарубіжні та українські вчені. Їх роботи були використані при написанні даної статті. Серед них виділяються Дж. Бейкер [1], О. Е. Вільямсон [2], А. Гальчинський [3], М. Кастельс [4], Р. Марріс [5], Дж. Марч [6], Д. Морріс [7], Дж. Робертс [8], Р. М. Сайерт [9], Д. Хей [7].

Зазначені вчені зробили важливий внесок у розвиток теорії мотивації. Однак, незважаючи на глибокий ґрунтовний аналіз проблем узгодження інтересів і цілей персоналу підприємства і його власників, недостатньо уваги приділено взаємозв'язку змін

у діяльності сучасного підприємства і форм мотивації, який забезпечує в кінцевому рахунку зростання конкурентоспроможності підприємств.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження ролі мотивації у розвитку сучасного підприємства в процесі змін у його сутності та формі, в організації праці та забезпеченні ефективної діяльності на основі єдності цілей та інтересів працівників і акціонерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Еволюція підприємства як організаційної форми координації економічної діяльності людей є об'єктом дослідження багатьох наук. Економічна теорія досліджує підприємство з точки зору розвитку економічних відносин, ефективності використання ресурсів, первинного розподілу доходів, форм організації виробництва, вирішення соціальних проблем, місця і ролі в економічній системі. Історично підприємство почало складатися в період становлення капіталістичного способу виробництва. Системоутворюючими його ознаками є поділ праці та дві основні характеристики: спеціалізація і кооперація. В рамках підприємства ці два процеси виступали в органічній ціліс-

ності. Ця родова ознака підприємства збереглася на протязі всього періоду його існування. Іншими системоутворюючими ознаками слід вважати координацію, мотивацію економічної діяльності, змагальність (суперництво) і результативність.

Першими формами власне підприємства є проста кооперація та мануфактура, які були засновані в період становлення капіталізму і базувалися на ручній праці. В індустріальну епоху формою його існування стала фабрика, яка базувалася на машинній праці. Індустріалізація породила цілу низку організаційних форм підприємств та їх об'єднань, класифікація яких представлена в усіх підручниках. В сучасних умовах відбуваються кардинальні зрушення на всіх рівнях розвитку економіки під впливом технологічних, технічних, соціально-економічних чинників. Формується новий тип виробництва, заснований на використанні новітніх, наукоємних технологій, і відповідним чином змінюється підприємство, де вони застосовуються.

Зміни на мікрорівні відбуваються не лише по формі, але й по суті. У зв'язку з цим можна погодитися з трактовкою Б. Гейтса щодо нової сутності сучасного підприємства, яке представляє собою «електронну нервову систему», що забезпечує безперечний рух інформації заради інтенсивного постійного розвитку інтелекту компанії [10, с.23]. Сучасне підприємство працює в режимі реального часу, який не може бути забезпечений ринковими механізмами. Сучасна економіка формує інші механізми взаємодії – інформаційні мережі, а підприємство у формі сучасної корпорації є її суб'єктом. Але при цьому, як вважає А. Гальчинський, слід уточнити, що вона сама трансформується в інформаційну мережу, оновлюючи тим самим базові основи економіки [3, с.232]. М. Кастельс, аналізуючи нову якість організації економіки на мікрорівні, пов'язану з інформаційними мережами, вважає, що величезна фабрика, орієнтована на масове виробництво, виявилася ключовим елементом індустріальної епохи, репрезентуючи насамперед систему виробництва і поширення нових джерел енергії, в інформаційну епоху визначальна організаційна форма – це мережа [4].

У мережі спеціалізація, кооперація і навіть конкуренція як родові ознаки підприємства поступово відходять на другий план. Натомість, первинними ознаками стають взаємодія та координація, стимули та мотивація. Це пов'язано з кардинальними змінами, що відбуваються в сучасній корпорації. Вона працює на клієнта, задовольняє його індивідуальні потреби. Праця універсалізується, цьому сприяють засоби виробництва, які мають властивість швидко переналагоджуватись, оскільки складаються з елементів, подібних до дитячих іграшок Лего, з яких можна скласти будь-яке обладнання. З врахуванням розвитку нанотехнологій ці процеси значно спрощуються. Оскільки технічна складова, хоча й займає велику питому вагу, не є вирішальною, найважливішим елементом виробництва стає творча, висококваліфікована праця, працівник з його інтересами і цілями. Тому проблеми стимулів, мотивації стають головними. Організаційна структура підприємства за таких умов повинна бути багатофункціональною і містити відповідний набір компромісів.

Як вважає Дж. Робертс, поведінка працівників фірми визначається стимулами та взаємодією [8, с.129]. Стимули пов'язані з індивідуальною поведінкою працівників і виконанням ними поставлених завдань. Взаємодія передбачає досягнення загальних цілей підприємства. Їх органічне поєднання забезпечує його успіх. Проблема заключається в тому, що не можна віддавати перевагу тому чи іншому типу поведінки, оскільки це може привести до їх несумісності, і підприємство не зможе розвиватись ефективно. Ефективна організаційна структура підприємства повинна вирішувати цю проблему, забезпечувати оптимальний рівень кооперації та мотивації.

Мотивація працівників пов'язана з тим, що їх індивідуальні інтереси можуть не співпадати з інтересами і цілями підприємства. Об'єктивною основою такого неспівпадання є те, що окремі працівники не несуть відповідальності за всі витрати і 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, власні цілі. Мотивація в організаційній структурі під-

приємства відіграє важливу роль формування таких умов, за яких інтереси працівників і підприємства співпадають, і працівники віддають перевагу тим варіантам вибору рішень, які б сприяли зростанню ефективності підприємства. При цьому повинні бути задіяні всі елементи організаційної структури: працівники, організація, процеси і культура.

Проблема мотивації на підприємстві має об'єктивну основу, про що вже говорилося. Невідповідність між витратами і доходами, за які відповідає працівник, та мірою їх відповідальності може бути двоякою. У більшості випадків працівник отримує невелику частку доходів від своїх рішень і несе відповідальність за непропорційно велику частку витрат. За таких умов працівник не має стимулів до забезпечення ефективної діяльності підприємства. Інший варіант передбачає, що частка доходів, яку він отримує, перевищує частку витрат, за яку він несе відповідальність, що змушує його діяти дуже активно у напрямі підвищення загальної ефективності, але ресурси, якими він розпоряджається, створюють певні обмеження його діяльності.

Працівник, який отримує погодинну чи фіксовану оплату і працює більш інтенсивно, не відчуває ніяких додаткових матеріальних переваг від результатів більш інтенсивної праці. Ці переваги отримує підприємство, оскільки збільшується випуск продукції чи послуг. Звичайно, за таких умов працівник може мати нематеріальні дивіденди у вигляді упевненості в тому, що його не звільнять, або запропонують більш вигідну посаду. Існує також ймовірність солідарної підтримки з боку інших працівників, але може бути і їх несприйняття. Працівник також може отримати моральне задоволення від того, що він працює краще, ніж інші. Але за відсутності прямого зв'язку між інтенсивністю праці і доходами працівник не має мотивації працювати і надалі з високою інтенсивністю. За таких умов інтенсивність праці поступово знизиться до рівня стимулів у вигляді відповідних доходів, тобто працювати інтенсивно заради максимізації загальної вартості працівник постійно не буде.

Аналогічною є також і поведінка менеджера, який не захоче приймати відповідальність за ризикові рішення в інтересах

акціонерів, якщо його доходи не будуть прямо залежати від прийнятих рішень. В свою чергу, акціонер, який моніторить роботу корпоративного менеджменту, відповідаючи при цьому за всі витрати по моніторингу, буде здійснювати його якісно лише за умови, що він отримає більшу частку доходу, отриманого за рахунок покращення якості менеджерських рішень, у порівнянні з іншими акціонерами, які не займалися моніторингом.

Проблеми мотивації виникають, коли вигоди зосереджуються на певному рівні управління, а витрати розподіляються на підприємство в цілому. Так, менеджери завжди зацікавлені у зростанні розмірів підприємства, оскільки з'являються можливості для кар'єрного росту. При цьому загальний результат від діяльності може зменшуватися, тобто менеджери досягають своїх цілей за рахунок акціонерів. В економічній теорії найбільш відомим дослідженням мотивів є дослідження Р. Марріса, який вважав, що існують три домінуючих мотиви – доход, статус, влада [5], які підкріплюються безпекою. Вона особливо активно в якості мотиву досліджується в останні десятиліття [7, с.43]. Безпека як запорука стабільності, зменшення невизначеності, «спокійного життя» знаходиться в основі більшості цілей, пов'язаних з монополією. Крім того, більша частина виконавчої діяльності, як підкреслював у свій час Дж. Бейкер, також спрямована на мінімізацію неспокою, занепокоєння [1]. Безпека, як форма уникнення невизначеності в сучасних умовах, стає одним із важливих мотивів діяльності менеджерів. Вона досліджується біхевіористами (Р. М Сайерт, Дж. Марч). О. Е. Вільямсон та Р. Марріс використали її при побудові своїх моделей в теорії фірми. В літературі пропонували й інші мотиви: бажання професійного успіху, творчість, суперництво, соціальні зобов'язання тощо [7, с.44], але все-таки доход, статус, влада та безпека, взаємно доповнюючи один одного, є головними і тому знаходяться в центрі уваги дослідників, які розробляють теорію фірми і намагаються виявити тенденції розвитку сучасного підприємства, його внутрішні механізми та рушійні сили.

Проблеми мотивації характерні для іє-

рархічних структур, де існує асиметрія між цілями, цінностями і доходами, доходами і витратами. В ринкових відносинах проблеми мотивації не виникають, але вони виникають на підприємстві, яке базується на трудовій повинності своїх працівників. Головна відмінність заключається в можливості використання контрактів чи іміджу для управління поведінкою, коли інтереси учасників не співпадають, і дії одного з них впливають на доходи інших. Якщо інтереси співпадають, проблеми мотивації не виникають. Останніх можна уникнути, якщо скласти контракт таким чином, щоб усі учасники були зацікавлені в максимізації прибутку підприємства. Крім того, контракти можна доповнювати репутаційними механізмами [8, с.147]. Якщо ж контрактація і репутація не є ефективними, а інтереси не співпадають, проблеми мотивації вирішувати досить складно.

Працівники, прикладаючи фізичні та інтелектуальні зусилля, сприяють розвитку підприємства, зниженню витрат, збільшенню обсягів продаж, підвищенню якості продукції, поліпшенню іміджу підприємства, але визначити й точно виміряти ці зусилля важко. В свій час такі точні виміри здійснював Ф. Тейлор, але це відбувалося на підприємствах конвеєрного виробництва. Глибока спеціалізація робітників надавала таку можливість. В підприємствах сучасного типу спеціалізація до деякої міри поступається універсалізації праці і об'єктивно слідкувати за поведінкою кожного працівника стає неможливо і недоцільно, оскільки інтелектуальна складова зусиль працівника переважає фізичну. Таким чином, з одного боку, тенденція до універсалізації праці, а з іншого, підвищення рівня її інтелектуалізації формують об'єктивні передумови обмеженості управління поведінкою працівників. За таких умов практично неможливо укласти контракт, який містив би чіткі завдання і, що головне, винагороди та покарання за виконання чи ухиляння від виконання контракту.

Серед механізмів, які використовуються для управління поведінкою окремих працівників у сучасних умовах, виділяються періодичний моніторинг та оцінка результатів діяльності. Якщо ж декілька працівників створюють загальну цінність, і прибуток ді-

литься на всіх, проблема мотивації також стає досить гострою. Особливо це стосується нематеріальних активів підприємства – імідж, репутація, бренд тощо. Від використання, наприклад, бренду підприємства виграють усі його підрозділи, але лише один із них – маркетинговий – витрачає на його створення і просування свої ресурси. В результаті жодний підрозділ, в т.ч. і маркетинговий, не отримує прибуток від бренду в повному обсязі, а, значить, і мотивація щодо інвестування в його розробку і просування досить низька. Інвестування буде здійснюватися не в повному обсязі і з часом, якщо не застосовувати хоча б моніторингу чи інших механізмів мотивації, бренд як важливий елемент нематеріальних активів перестане виконувати свою роль у створенні конкурентних переваг підприємства.

Особливої уваги проблеми мотивації заслуговують при оцінці результатів діяльності окремих працівників команди, яка отримує спільне завдання і має спільний результат. Винагорода при цьому є колективною. Кожний працівник за відсутності відповідної мотивації буде намагатися мінімізувати свій вклад у виконання спільного завдання, оскільки він несе всі витрати на здійснення додаткового вкладу, а отримує лише частку прибутку, що збільшився. Тому за відсутності моніторингу всередині команди, кожний працівник може закінчити роботу, коли його граничні витрати зрівняються з граничним прибутком, який він отримає в результаті своїх додаткових зусиль. Загальна сума індивідуальних доходів буде значно перевищувати загальну цінність, створену командою. Така неефективність підтверджує, що в даному випадку також існує проблема мотивації.

Мотиваційні проблеми ускладнюються і в тому випадку, коли рішення і дії базуються на інформації, яка є доступною лише для людини, що приймає ці рішення чи здійснює ці дії. Навіть якщо ці рішення чи дії прозорі і легко піддаються контролю, невідповідність інтересів створює певні труднощі і сумніви щодо того, наскільки рішення і дії проведені в інтересах підприємства, а не є формою для реалізації інтересу працівника, що володіє інформацією. Аналогічні сумніви можуть виникнути і у відношенні до рі-

шень генерального директора підприємства, який збільшує розміри підприємства, керуючись стратегічними цілями і переконуючи, що придбання тих чи інших підприємств необхідні, незважаючи на те, що ефективність діяльності підприємства може знизитися, і акціонери при цьому отримують нижчий дохід.

**Висновки.** Для вирішення проблем мотивації на різних рівнях можна використовувати різні механізми. Системи винагороди працівників слід розробляти, виходячи з інформації про них. Але тут існує асиметричність інформації, якщо сам працівник є її джерелом. Винагороду можна пов'язувати з відносними результатами діяльності, які коригуються автоматично в залежності від рівня ефективності і є досить гнучкими. Наявність довгострокових і поновлюваних контактів теж сприяє вирішенню проблеми мотивації. В практиці господарювання підприємств всі ці механізми використовуються, доповнюючись просуванням по службі, акціонерними опціонами і правами на постійні виплати, що надає можливість забезпечувати високу ефективність в умовах нестабільності, невизначеності і різноспрямованості

інтересів працівників і акціонерів.

### Література

1. Baker J. How Should Executives be Paid? // Harvard Bus. Rev. – 1939. – № 18. – P. 94–106
2. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press, 1985. – 450 p.
3. Гальчинський А. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти. / А. Гальчинський. – К. : Либідь, 2006. – 312 с.
4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. / М. Кастельс. – М. : ГУВШЭ, 2000. – 458 с.
5. Marris R. The Economic Theory of Managerial Capitalism. – London, 1964. – 347 p.
6. Дж. Марч. Организации / Дж. Марч, Г. Саймон. // Личность. Культура. Общество. Вып. 1(21). – С. 252–302.
7. Хей Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. В 2-х томах. / Д. Хей, Д. Моррис – Т. 2. – СПб. : Экономическая школа, 1999. – 592 с.
8. Робертс Дж. Современная фирма: структура организации для достижения эффективности и роста / Дж. Робертс. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 352 с.
9. Cyert R. M., March J. G. A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, 1963. – 332 p.
10. Гейтс Б. Бизнес со скоростью света. / Б. Гейтс. – М., 2001. – 480 с.

## МОТИВАЦИЯ КАК ФОРМА СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ ПЕРСОНАЛА И СОБСТВЕННИКОВ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*О. В. Горняк, д. э. н., профессор, Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова*

В статье рассматриваются сдвиги, которые происходят в современных предприятиях и изменяют его содержание и форму. Превращаясь в сеть, современное предприятие – это прежде всего взаимодействие и координация экономической деятельности. В результате особое значение приобретают стимулы и мотивация, которые обеспечивают единство интересов всех работников и собственников предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, работники, собственники, сеть, взаимодействие, координация, стимулы, мотивация.

## MOTIVATION AS A FORM OF COORDINATION OF INTERESTS OF MODERN COMPANIES STAFF AND OWNERS

*O. V. Gornyak, D.E., Prof., Odessa I. I. Mechnikov National University*

The shifts that occur at a modern enterprise changing its content and form are discussed. A modern enterprise – appearing as the network – is primarily the interaction and coordination of economic activities. As a result, incentive and motivation are particularly important, as they provide the unity of interests of all workers and the owners of the enterprise.

**Keywords:** enterprise, staff, employees, owners, network, collaboration, coordination, incentives, motivation.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Задоею А. О.*

*Надійшла до редакції 29.08.16 р.*