

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-99>

УДК 331.5

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЗА КРИТЕРІЄМ ГАРМОНІЇ

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF STAFF MOTIVATION ACCORDING TO THE CRITERION OF HARMONY

Чуркін Андрій Олександрович

аспірант,

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7784-1890>

Churkin Andriy

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена актуальним питанням оцінки результативності мотивації управлінського персоналу. У роботі проаналізовано сучасні підходи до оцінки ефективності мотивації, визначено їх переваги та недоліки. Доведено, що система мотивації працівників підприємства є результативною, коли поєднує інтереси зацікавлених сторін (підприємства і працівника). Розглянуто варіанти взаємодії інтересів управлінського персоналу та підприємства. Обґрунтовано основний критерій результативності системи мотивації – гармонію потреб, інтересів, цілей управлінського персоналу та підприємства. Для визначення результативності системи мотивації управлінського персоналу було побудовано двомірну матрицю якісної оцінки рівня гармонізованості цілей підприємства і управлінського персоналу. Визначено рівні результативності системи мотивації: катастрофічний, низький, задовільний, нормальний, високий.

Ключові слова: мотивація, управлінський персонал, ефективність, результативність, економічні цілі, соціальні цілі, гармонія.

The article is devoted to topical issues of evaluating the effectiveness of the manager's motivation. The purpose of the article is to develop recommendations for evaluating the socio-economic effectiveness of the management personnel motivation system based on the criterion of harmony. The work uses the methods of generalization, comparison, analysis and synthesis. Modern approaches to evaluating the effectiveness of motivation have been studied. Their advantages and disadvantages are defined. It has been proven that the system of motivating the company's employees is effective when it combines the interests of the interested parties (the company and the employee). variants of the interaction of the interests of management personnel and the enterprise: dissonance, disharmony, balance, harmony are considered. The main criterion for the effectiveness of the motivation system is substantiated the harmony of needs, interests, goals of management personnel and the enterprise. It has been proven that harmony is the agreement and correspondence of interests, their most favorable combination and mutual reinforcement. An algorithm for evaluating the effectiveness of the company's employee motivation system is proposed. To diagnose the effectiveness of the management personnel motivation system, it is proposed to use a two-dimensional matrix of qualitative assessment of the level of harmonization of the goals of the enterprise and management personnel. The effectiveness levels of the motivation system have been determined. The catastrophic level indicates the absence of an effective motivation system, the dissonance of the goals of management personnel and the enterprise; low – about inconsistency of goals; satisfactory – about disharmony of goals; normal indicates that the goals of the management staff and the enterprise are basically agreed; high – about the harmony of the goals of management personnel and the enterprise. Positioning of enterprises in the coordinates of the matrix creates grounds for choosing and implementing a strategy of certain behavior to exit the sector or maintain its positions in it.

Keywords: motivation, management personnel, efficiency, effectiveness, economic goals, social goals, harmony.

Постановка проблеми. Процес мотивації є досить складним об'єктом дослідження, який постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх причин, тому необхідно постійно відстежувати відповідність запланованих і запроваджених заходів потребам та цілям працівників та підприємства, тобто оцінювати результативність системи мотивації управлінського персоналу. Оцінка результатів мотивації і мотиваційної діяльності, як справедливо зауважують І. Тимошенко, О. Соснін [1, с. 560], є однією із найбільш складних і невіршених проблем як у науці, так і в практиці. Це підтверджує аналіз досліджень вітчизняних вчених, які присвячено проблемам мотивації персоналу, результати якого свідчать, що питання оцінки ефективності мотивації не знайшли достатнього розвитку в вітчизняній економічній науці. Однак впровадження системи мотивації потребує суттєвих ресурсів, а отже вимагає і оцінки ефективності впроваджуваних заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць свідчить, що в основному автори акцентують увагу на необхідності розрізняти економічну та соціальну ефективність і пропонують різні індикатори та показники, які дозволяють оцінити ці види ефективності. У роботах Г. Кулікова [2], М. Семикіної [3], пропонується розрізняти економічну і соціальну ефективність мотивації трудової діяльності. Г. Куліков вважає, що названі види ефективності є «відношенням економічного або соціального ефекту до необхідних на його досягнення витрат і неминуче є оціночною категорією, оскільки завжди пов'язані з відношенням цінності результату до цінності витрат» [2, с. 24–25]. Економічна ефективність мотивації праці розглядає різні співвідношення економії (прибутку) до витрат на її створення і включає такі показники, як коефіцієнт економічної ефективності, термін окупності капітальних витрат, приведені витрати, річний економічний ефект. Водночас соціальна ефективність мотивації трудової діяльності значною мірою залежить від форм і методів роботи з персоналом.

В дисертації М. Семикіної запропоновано так розуміти ефективність мотивації праці: «по-перше, як характеристику результативності процесу спонукання до праці на основі врахування ступеню реалізації економічних та соціальних цілей суспільства (підприємства) та його окремих індивідів (працівників

підприємства); по-друге, як співвідношення результатів трудової діяльності і витрат, пов'язаних із соціально-економічною мотивацією працівників» [3, с. 13]. Автором доведено, що багатоаспектність мотиваційного процесу унеможлиблює уведення єдиного показника ефективності мотивації конкурентоспроможності у сфері праці на усіх рівнях економічного аналізу, що обумовлює необхідність використання комплексного підходу, розробки множини критеріїв і багатоваріантних методик відповідної оцінки.

Крім цього багато дослідників оцінку ефективності мотивації пов'язують з рівнем задоволеності потреб персоналу. Зокрема О. Бакуліна зазначає, що оцінка рівня ефективності мотивації персоналу являє собою «цілеспрямований процес визначення відповідності між якісними і кількісними параметрами винагороди працівників результатам їх трудової діяльності в основі яких лежить задоволеність працею» [4, с. 69]. Дослідниця наголошує на необхідності застосування узагальненого інтегрального показника, що дозволяє своєчасно інформувати керівництво про загальний рівень задоволеності персоналу працею.

У публікації В. Лугової та Г. Чумак доведено, що результатом ефективною мотивації персоналу є узгодження інтересів працівників та підприємства. Автори зазначають, що проблема оцінювання ефективності мотивації з позиції узгодженості інтересів майже не досліджується. У роботі запропоновано один із можливих підходів до її вирішення: визначити рівень узгодженості потреб підприємства та персоналу на основі кореляційного аналізу [5, с. 261]

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Проведений теоретичний аналіз дозволив зробити такі висновки: по-перше, впроваджуючи певні заходи з формування і удосконалення системи мотивації персоналу потрібно розраховувати на певний результат; по-друге, необхідно користуватися певними індикаторами та критеріями, які дозволяють визначити економічний та соціальний ефект від впровадження системи мотивації персоналу; по-третє, класичний підхід до визначення ефективності як відношення результату до витрат є не зовсім прийнятним при визначенні ефективності системи мотивації управлінського персоналу. Причиною цього є складність визначення залежності результатів від витрат на

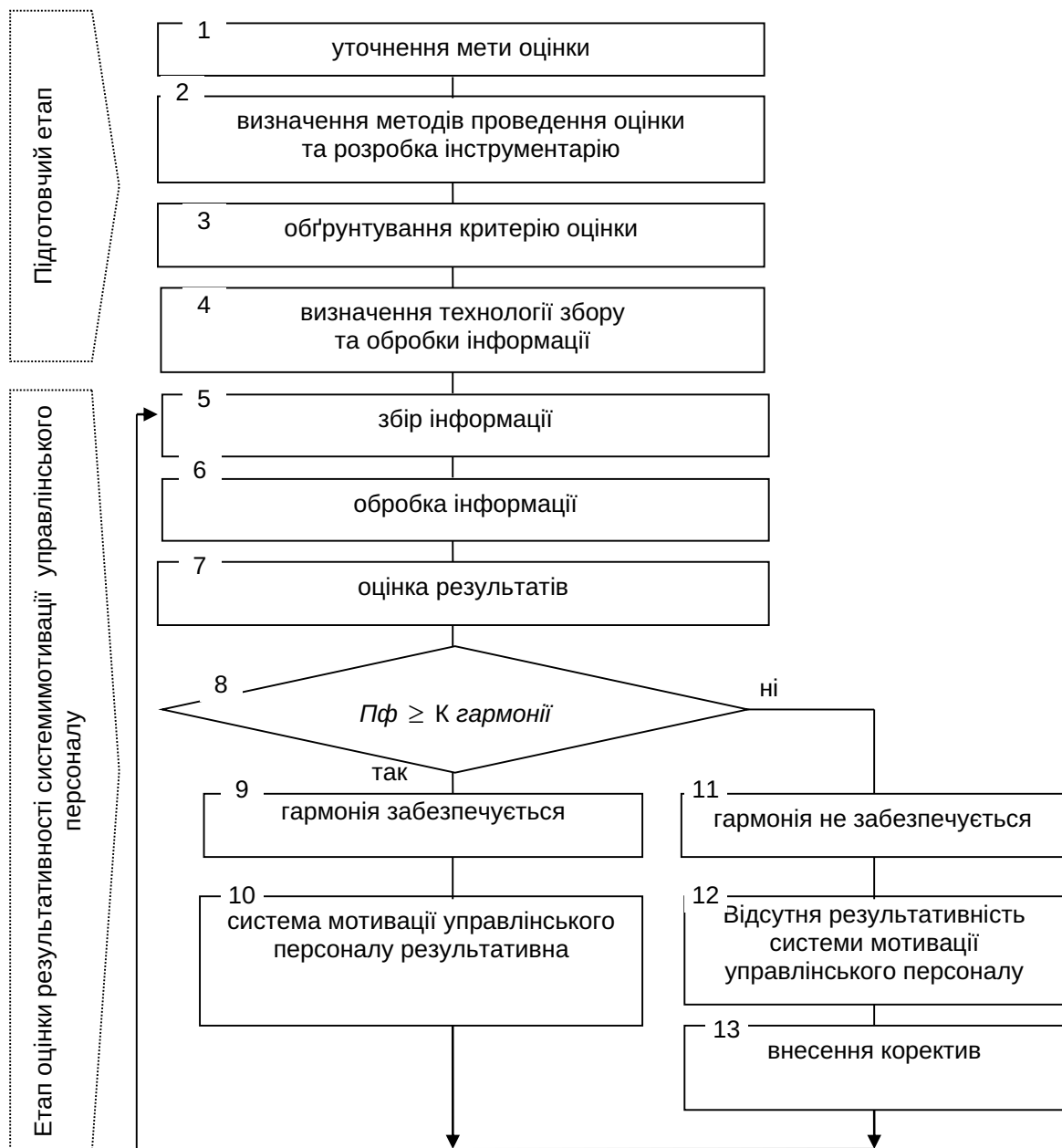
мотивацію працівників, особливо управлінського персоналу.

Тому у нашому дослідженні будемо визначати результативність системи мотивації управлінського персоналу, яка базується оцінках досягнення цілей управлінського персоналу і підприємства та рівня їх гармонізації.

Таким чином, **метою статті** є розробка рекомендацій щодо оцінки соціально-економічної результативності системи мотивації управлінського персоналу.

Виклад основного матеріалу. Узагальнену схему оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу представлено на рис. 1.

Надзвичайно важливим етапом оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу є підготовчий. Від правильної постановки цілі, обраних методів оцінки, інструментарію, технології збору та обробки інформації залежить достовірність даних на основі яких приймаються управлінські



де P_f – фактичне значення показника

K_g – критерій гармонізації інтересів та потреб працівників і підприємства

Рис. 1. Схема оцінки результативності системи мотивації працівників підприємства

рішення. Особливістю етапу оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу є поєднання інформаційної, аналітичної та практичної складових. Інформаційна складова (у схемі 5–6 блоки) забезпечує збір та обробку даних щодо задоволення потреб, досягнення цілей управлінського персоналу та підприємства. Аналітична (блоки 7–12) – оцінку результатів та порівняння за певними критеріями. Практична складова (13 блок) – прийняття рішення за результатами оцінки щодо необхідності внесення коректив у існуючу систему.

Одним із найбільш важливих і одночасно найбільш складних питань оцінки соціально-економічної результативності системи мотивації управлінського персоналу підприємства є вибір правильних критеріїв оцінювання. В останні роки все більше науковців наголошують на необхідності гармонізації інтересів та цілей підприємства та працівників [5–8]. При цьому автори зазначають, що гармонізація – це узгодження і відповідність інтересів, найбільш сприятливе їх поєднання та взаємне підсилення [6]. А. Чмут зазначає, що гармонізації інтересів передують етапи: узгодження цілей, узгодження можливостей, узгодження інтересів, гармонізація відносин. Автор наголошує, що найскладнішим етапом від якого може залежати чи буде утворена нова система, як довго та як ефективно вона буде функціонувати є узгодження інтересів [8].

Складність гармонізації цілей підприємства та управлінського персоналу полягає в тому, що вони можуть співіснувати так: бути компліментарними (коли заходи щодо досягнення однієї цілі сприяють досягненню іншої цілі); конкурувати (коли заходи щодо досяг-

нення однієї цілі ведуть до зниження ступеню досягнення іншої цілі); або бути індивідуальними (коли заходи щодо досягнення однієї цілі не впливають на досягнення іншої цілі) [9].

У випадку, коли ні підприємство, ні працівник не можуть задовольнити свої потреби, мова йде про дисонанс – значні протиріччя інтересів, які можуть привести до розпаду та загибелі системи. Якщо досягаються цілі лише однієї сторони, можна говорити про дисгармонію – неузгодженість інтересів. У науковій літературі також широко використовують поняття "баланс інтересів" взаємодіючих суб'єктів, причому розуміють під цим не програш і не виграв жодної сторони. Однак, якщо цілі підприємства та працівників збігаються, а це в основному відбувається при реалізації соціальних інтересів, більш доцільно для характеристики взаємодії цілей працівника і підприємства використовувати поняття "гармонія", тобто узгодження і відповідність інтересів, найбільш сприятливе їх поєднання та взаємне підсилення, досягти якого можливо шляхом гармонізації.

В будь-якій системі є певний набір можливостей, досить повна реалізація яких означає гармонійний розвиток системи, і найбільшої життєздатності система досягає лише завдяки високому ступеню відповідності взаємодіючих сторін. Гармонію розуміють як найбільш сприятливе поєднання сторін. Вона виникає лише там, де є протиріччя, крім того, вона є мірою вирішення протиріч [10].

Таким чином можливі варіанти задоволення потреб основних суб'єктів можна представити у такому вигляді (рис. 2).

Саме від оптимального поєднання інтересів окремих людей з інтересами організації,



Рис. 2. Варіанти задоволення потреб підприємства та персоналу

Таблиця 1

Економічні та соціальні цілі підприємства та персоналу

Цілі \ Суб'єкти	Підприємство	Працівник
Економічні	забезпечення високої фінансової стійкості підприємства; підтримка платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку; збільшення частки ринку; підвищення продуктивності праці, якості продукції тощо	отримання достатнього для задоволення основних потреб рівня оплати праці; отримання інших матеріальних виплат, пільг; участь в розподілі прибутків підприємства та ін.
Соціальні	забезпечення підприємства персоналом належної кваліфікації; формування команди компетентних фахівців; забезпечення належних умов праці; підвищення рівня управлінської культури; забезпечення стабільності колективу, лояльності персоналу	можливість використання знань, вмінь та навичок; можливість підвищувати кваліфікацію, створення безпечних умов праці; забезпечення впевненості у майбутньому; можливість кар'єрного зростання; забезпечення участі в управлінні; можливість для самореалізації та творчості тощо

індивідуальних цілей з колективними залежить загальна ефективність функціонування організації. У зв'язку з тим, що підприємство і працівники мають економічні і соціальні цілі, які важко поєднувати між собою доцільно при визначенні результативності системи мотивації управлінського персоналу розглядати їх окремо.

У ряді робіт вітчизняних вчених наведено економічні та соціальні цілі підприємства й персоналу. Зокрема у дослідженні В. Лугової та Г. Чумак [5] визначені такі економічні та соціальні цілі (табл. 1).

Виходячи з цього, загальну модель оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу (M_{pmm}) на певний момент часу (t) можна представити у такому вигляді :

$$M_{pmm}(t) = (ET_n(t), ST_n(t), ET_{yn}(t), ST_{yn}(t)), (1)$$

де ET_n, ET_{yn} – показники, що характеризують рівень досягнення економічних цілей підприємства та управлінського персоналу;

ST_n, ST_{yn} – показники, що характеризують рівень досягнення соціальних цілей підприємства та управлінського персоналу.

Для визначення результативності системи мотивації управлінського персоналу доцільно побудувати матрицю якісної оцінки рівня гармонізації цілей підприємства і управлінського персоналу. Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників [11, с. 96].

Матриця будується наступним чином. По-перше визначаються середні значення за показниками, які визначають рівень досягнення економічних та соціальних цілей підприємства. Потім їх розподіляють на дві групи : ті, що мають значення вище за середнє ($UET_n, UST_n, UET_{yn}, UST_{yn}$) і нижче за середнє ($NET_n, NST_n, NET_{yn}, NST_{yn}$). Якщо значення показника є вищим за середнє (чотири бали і вище), йому присвоюється значення „1”, нижчим – „0”.

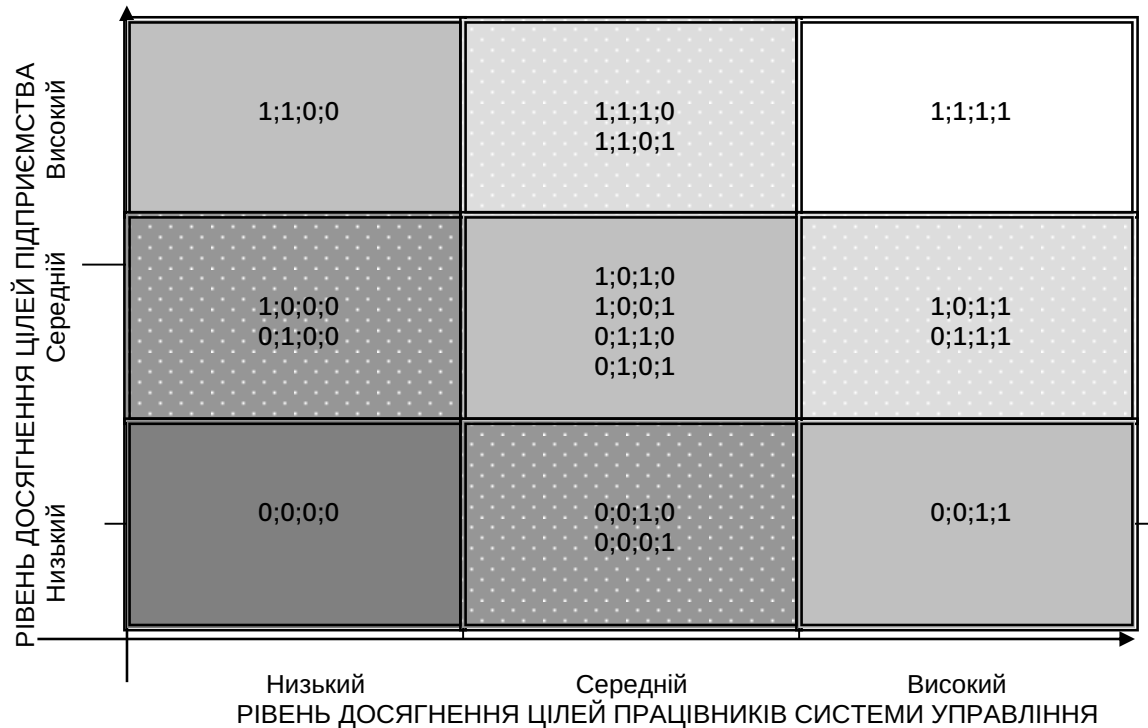
В результаті отримуємо матрицю, в якій наведено різні комбінації задоволення соціальних та економічних цілей суб'єктів взаємодії (рис. 3).

Вона дозволяє визначити не лише рівень результативності системи мотивації управлінського персоналу, а й напрямки його діагностики за наявності відхилень від норми.

Висновки. Таким чином, реалізація запропонованого підходу до оцінки дозволяє здійснювати моніторинг за обмеженим переліком показників, які підприємство обирає самостійно, в залежності від пріоритетних цілей.

Оцінка рівня результативності системи мотивації за такою методикою дозволяє визначити ключові проблеми підприємства в області мотивації та внести відповідні корективи у існуючу систему мотивації працівників системи правління, що сприятиме його розвитку.

Подальші дослідження автора будуть спрямовані на апробацію запропонованої методики на вітчизняних підприємствах.



- катастрофічний рівень – відсутність результативної системи мотивації, дисонанс інтересів управлінського персоналу та підприємства
- низький рівень результативності системи мотивації, неузгодженість інтересів управлінського персоналу та підприємства
- задовільний рівень результативності системи мотивації, дисгармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства
- нормальний рівень результативності системи мотивації, інтереси управлінського персоналу та підприємства в основному узгоджені
- високий рівень результативності системи, гармонія інтересів управлінського персоналу та підприємства

Рис. 3. Матриця оцінки рівня результативності системи мотивації управлінського персоналу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Тимошенко И. И., Соснин А. С. Мотивация личности и человеческий ресурс. Киев : Изд. Европейского университета, 2002. 576 с.
2. Куліков Г. Т. Мотивація трудової діяльності в системі ринкових відносин (на прикладі промисловості України) : автореф... докт. екон. наук: спец. 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2006. 30 с.
3. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація конкурентоспроможності у сфері праці : автореф... докт. екон. наук: спец. 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2004. 30 с.
4. Бакуліна О. С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації Євроінтеграційних пріоритетів : дис. ...канд.. екон. наук : спец. 08.00.04. Житомир : [б. в.], 2015. 280 с.
5. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 259–262. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018> (дата звернення: 17.12.2022).
6. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу. Харків : АдвАтм, 2010. 240 с.
7. Семикіна М. В., Бевз З. В. Гармонізація соціально-трудова відносин: методологія оцінки впливових чинників. URL: www.kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon/stat_18_1/18.pdf (дата звернення: 17.12.2022).
8. Чмут А. В. Оцінка рівня гармонізації відносин учасників інтеграційних об'єднань. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету*. 2012. № 6. С. 232–237.

9. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с.
10. Шевченко О. К., Лугова В. М. Оптимізація управління мотивацією на основі золотого перерізу. *Коммунальное хозяйство городов. Сб. научн. трудов.* Вып. 75. Київ : Техніка, 2007. С. 125–128.
11. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [монографія] / заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Харків : ІНЖЕК, 2006. 384 с.

REFERENCES:

1. Tymoshenko, Y. Y., Sosnyn, A. S. (2002) Motyvatsyya lychnosty y chelovechesky resurs. [Personal motivation and human resource]. Kyiv : Yzd. Evropeyskoho unyversyteta. 576 p. [in Russian]
2. Kulikov, H. T. (2006) Motyvatsiya trudovoyi diyalnosti v systemi rynkovykh vidnosyn (na prykladi promyslovosti Ukrayiny) [Motivation of labor activity in the system of market relations (on the example of Ukrainian industry)]: avtoref. dokt. ekon. nauk: 08.09.01 – demohrafiya, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka. Kyiv. 30 p. [in Ukrainian]
3. Semykina, M. V. (2004). Sotsial'no-ekonomichna motyvatsiya konkurentospromozhnosti u sferi pratsi [Socio-economic motivation of competitiveness in the sphere of labor]: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya dokt. ekon. nauk: 08.09.01 – demohrafiya, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka. Kyiv. 30 p. [in Ukrainian]
4. Bakulina, O. S. (2015). Motyvatsiya personalu silskohospodarskykh pidpryyemstv v umovakh realizatsiyi yevrointehratsiyinykh priorytetiv [Motivation of the personnel of agricultural enterprises in the conditions of implementation of European integration priorities]: dys. ...kand.. ekon. nauk : spets. 08.00.04. Zhytomyr : [b. v.]. 280 p. [in Ukrainian]
5. Luhova, V. M., Chumak, H. M. (2018) Motyvatsiya yak instrument uz·hodzhennya interesiv pidpryyemstva ta personalu [Motivation as a tool for coordinating the interests of the enterprise and personnel]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems.* № 23, pp. 259–262. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018>. [in Ukrainian]
6. Doronina, M. S., Sasina, L. O., Luhova, V. M., Nad'on, H. M. (2010). Mekhanizm motyvatsiyi upravlins'koho personalu. [Mechanism of motivation management personnel]. Kharkiv: AdvAtm. 240 p. [in Ukrainian]
7. Semykina, M. V., Bevz, Z. V. (2018) Harmonizatsiya sotsial'no-trudovykh vidnosyn: metodolohiya otsinky vplyvovykh chynnykiv [Harmonization of social and labor relations: methodology for assessing influential factors]. Retrieved from: www.kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon/stat_18_1/18.pdf.
8. Chmut, A. V. (2012) Otsinka rivnya harmonizatsiyi vidnosyn uchastnykiv intehratsiyinykh ob'yednan' [Assessment of the level of harmonization of relations between participants of integration associations]. *Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu – Collection of scientific works of the Kharkiv National Agrarian University.* № 6, pp. 232–237. [in Ukrainian]
9. Kolosov, A. M. (2010) Orhanizatsiyna povedinka pidpryyemstva v umovakh minlyvoho seredovishcha (150 pytan' teoriyi i praktyky orhanizatsiyi) [Organizational behavior of an enterprise in a changing environment (150 issues of organizational theory and practice)]: monohrafiya [monograph]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dallya, 2010. 344 p. [in Ukrainian]
10. Shevchenko, O. K., Luhova, V. M. (2007) Optymizatsiya upravlinnya motyvatsiyeyu na osnovi zolotoho pererizu [Optimizing motivation management based on the golden ratio]. *Kommunal'noe khozyaystvo horodov.* [Communal economy of the cities]. Sb. nauchn. trudov. Vyp. 75. Kyiv: Tekhnika, p. 125–128. [in Ukrainian]
11. Ivanov, Y. B., Tyshchenko, O. M. (eds.) (2006). Teoretychni osnovy konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva [Theoretical foundations of the company's competitive strategy]: monohrafiya [monograph]. Kharkiv : INZHEK, 384 p. [in Ukrainian]