

## ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті наведено характеристики основних концепцій мотивації з моменту виникнення і до наших часів. Надається групування концепцій за їх характерними рисами. Автор визначає мотивацію як невід'ємну складову стратегічного управління та дає рекомендації щодо підходів до мотивації персоналу в умовах реалізації стратегії.

In this article the basic theories of motivation since its origin until the present day are described. The concept of motivation is shown to be an essential part of strategic business management. A classification of motivation theories is proposed here and guidelines on employee motivation approach which can be utilized during the strategy realization are given.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Динамічний розвиток ринкового середовища робить гнучкість необхідним фактором виживання підприємства у конкурентній боротьбі. У зв'язку з цим керівництвом підприємств чи сторонніми консультуючими фірмами активно розробляються нові стратегії, у тому числі й антикризові. Проте навіть вдало розроблена стратегія ще не є запорукою успіху підприємства на ринку. Для її реалізації потрібно сформувані чіткий та ефективний механізм, який би забезпечував мотивацію персоналу до впровадження цих стратегічних змін. Такого механізму досі не винайдено. З цієї причини мотивація персоналу виходить на перший план стратегічного управління.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** На протязі останніх років проблема мотивації персоналу продовжує привертати увагу багатьох вчених США, Європи, Росії та Японії. Лінс та Дороти Бергери вивчають мотивацію як органічний компонент загальної стратегії підприємства, який повинен виходити із місії та цілей компанії. Мануель Зайферт та Райнер Нирмайер розглядають основні елементи різних систем мотивації та мотивуючий вплив кожного з них на персонал. Брюс Р. Елліг у своїй монографії висловлює думку про те, що мотивація знаходиться у тісному взаємозв'язку із корпоративною культурою підприємства. Н. Сумаркіна стверджує, що мотивувати персонал треба базуючись на вивченні потреб кожного окремо взятого працівника.

В Україні проблемі мотивації персоналу присвячують свої праці такі видатні вчені, як Д.П. Богиня, М. В. Семикіна, Г.Т. Куліков. Вони розглядають мотиваційні процеси у руслі економіки праці та демографічної політики, описують залежність мотивації від заробітної плати, загального стану добробуту населення та ментальних чинників. Мотивації присвячено також дослідження Д.А. Колота, А.Н. Афоніна, П.З. Капустянського, які розглядають організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах. Г.А. Дмитренко вивчає мотивацію як складову стратегічного менеджмента, у той час як не обійшли увагою проблему мотивації й українські психологи, вона знайшла своє відображення у працях С. С. Занюка.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В науковій літературі недостатньо уваги приділяється мотивації персоналу як складової стратегічного управління, досі не виявлено, які саме заходи із широкого спектру існуючих схем та методів необхідно вживати задля реалізації стратегій, на які потреби індивідуумів треба орієнтуватися та які підходи до мотивації використовувати при реалізації стратегії підприємства.

**Постановка завдання.** Автор намагається систематизувати існуючі концепції мотивації з метою визначення основних напрямків мотивації персоналу як складової

стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перші паростки наукового підходу до усвідомлення сутності мотивів людини, що спонукають їх до праці, з'явилися на етапі переходу суспільства від феодального ладу до капіталістичного. В середині вісімнадцятого сторіччя класик англійської політичної економії А. Сміт (1723 – 1790) вчив, що в умовах ринку людьми керують, передусім, економічні інтереси. Зауважимо, що ця концепція була породжена реаліями того часу: більшість людей перебувало в скрутних умовах, коли треба боротися за фізичне виживання, тобто першочерговою проблемою було задоволення базових потреб. Отже висновок Сміта про те, що «людина завжди, коли їй видаватиметься нагода, буде намагатися покращити своє економічне становище» є зрозумілим. Погляди Сміта з приводу мотивації розділяли Д. Рікардо, Ш. Фур'є, Р. Оуен. Проте думки А. Сміта про мотивацію праці не можна віднести до систематизованих наукових знань у цій галузі.

Суттєвий внесок у створення мотиваційних концепцій зробили також українські вчені дев'ятнадцятого сторіччя. Так, М. Вольський (1834-1876) вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833-1889) не поділяв думки А. Сміта що людина завжди намагається поліпшити свій добробут власними силами. На думку вченого багато людей прагнуть зробити це передовсім за рахунок інших. Проте фундатором теорії потреб в історії української економічної думки називають І.В. Вернадського (1863 – 1945), також представника класичної економічної школи. Розвиваючи ідеї А. Сміта, вчений дав всебічний аналіз національних, регіональних, індивідуальних та інших видів потреб, розкрив їх залежність і об'єктивний характер, довів, що суспільство повинно не протистояти, а сприяти задоволенню потреб [1, с.7]. Зазначимо, що потреби духовного порядку науковець відносив до вагомих чинників господарського розвитку.

Ідеї І.В. Вернадського знайшли свій подальший розвиток у думках М.І. Туган-Барановського (1865-1919), який заперечував однобічне трактування людських інтересів і мотивацій. У з'ясуванні сутності потреб вчений застерігав від такого підходу матеріалізму, який обмежується поглядами лише з позиції економічних детермінант, і звертав увагу на аналіз ролі психологічних мотивів, виняткове значення почуття національності і релігії. Економіст одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їхніх груп: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні та потреби практичного характеру. З точки зору М.І. Туган-Барановського, «мотиви і інтереси негосподарського роду мали особливо великий вплив на розвиток господарства: люди часто віддавали перевагу некорисному» [2, с.113].

Більш ретельне вивчення мотивації персоналу як окремого напрямку почалося в епоху наукового менеджменту. Один з засновників цієї концепції був Ф. Тейлор (1856 – 1915), який запропонував систематичний аналіз виконуваних робочих завдань, метою якого було підвищення продуктивності. Увага прихильників цієї теорії, а саме Г. Гантта, Ф. Гілберта, М. Фоллета, Г. Емерсона, О. Шелдона та ін., була зосереджена на оплаті праці, тобто вони стверджували, що людина готова робити більше за більші гроші. Розвиток такого підходу привів до розробки стимулюючих систем оплати праці, умов, коли рівень заробітної плати персоналу жорстко прив'язаний до кількості та якості виробленої продукції.

Проте багато промисловників були розчаровані результатами впровадження принципів наукової організації праці, тому що ті привели до погіршення морального клімату та страйкам. Генрі Форд, відомий практик та теоретик бізнесу, зокрема, у своїй системі довів все до автоматизму, наповнивши процес праці повторюючимися діями, щоб збільшити швидкість конвеєру. У 20-х роках минулого століття дослідження Гарвардського університету під керівництвом Е. Мейо (1880 – 1949) на базі підприємства Western Electric (США) показали, що вирішальну роль відіграють не стільки фактори навколишнього середовища, скільки підвищення уваги до персоналу. Це відкриття стало фундаментом для нового напрямку, яке стало відомо сьогодні як школа людських відносин й перенесло проблему мотивації у центр уваги наукового менеджменту.

Одночасно з Е. Мейо аналогічні ідеї розробляли в СРСР такі вчені, як О. Гастев (1882 – 1939), П. Керженцев, П. Єсманський, М. Вітке, І. Шпильрейн, К. Кекчєєв та інші. П. Єсманський приходив до висновку про те, що управління людьми порівняно з управлінням речами має ставитися на перше місце; М. Вітке вперше висловлює ідею щодо створення науки управління людьми; І. Шпильрейн, К. Кекчєєв закликають фахівців до вивчення психологічного стану людини при взаємодії з виробничим середовищем [3, с.99]. Ми також вважаємо, що в стратегічному управлінні в центрі уваги менеджерів повинні бути не технології, бізнес-процеси, виробництво та продукція, а персонал, бо саме люди безпосередньо забезпечують випуск та реалізацію продукції; без людського ресурсу інші фактори виробництва є мертвими.

Багато уваги у своїх дослідженнях вивченню потреб приділяв німецький вчений Курт Левін (1890-1947). Згідно з поглядами психолога поведінка людини розглядається як функція «цілісного життєвого простору». Певна тотальна мотиваційна атмосфера, в якій знаходиться працівник, опосередковано або прямо впливає на мотиваційне поле людини, визначаючи актуалізацію його потреб, обумовлюючи ті чи інші дії в певній ситуації. Видатний психолог зробив предметом своїх досліджень потреби та мотиви людської поведінки, перший в науці знайшов шляхи експериментального дослідження мотиваційної сфери; йому також належить ідея проведення групових тренінгів для зміни тих чи інших особливостей поведінки. Вчений писав: «звичайно легше змінити індивідуумів, які зібрані у групу, ніж змінити кожного з них взятого окремо» [4, с.31]. На нашу думку, такі групові тренінги, пов'язані із навчанням, підвищенням кваліфікації, створенням команд, психологічно здорового колективу тощо, повинні стати невід'ємними важелями у стратегічному управлінні сучасного підприємства.

Внесок, який неможливо переоцінити, в теорію мотивації вніс А. Маслоу (1908-1970), що розробив піраміду потреб, від базових фізіологічних до самореалізації. Дослідження А. Маслоу суттєво вплинули на процеси планування праці та управління, примусили переглянути поширену думку про те, що погана поведінка чи низький моральний дух викликані відсутністю трудової етики, а не помилками в управлінні людьми. У 1943 році вийшла його праця «*A Theory of Human Motivation*» («Теорія людської мотивації»), в якій вчений висловлює свою думку про те, що людині властиве прагнення до самореалізації, спочатку для підвищення самооцінки, потім, коли базові матеріальні та соціальні потреби будуть задоволені для самовираження та внутрішнього задоволення. Існує чітка різниця між базовими потребами та самореалізацією: остання не може бути швидко та легко задоволена, оскільки завжди залишається прагнення досягти більшого; пробуджене бажання самореалізації викликає бажання подальшого росту та розвитку [5, с.33]. На нашу думку, усі подальші розробки вчених у той чи іншій мірі спиралися на цю просту, але досконалу та актуальну за усіх часів ієрархію потреб за Маслоу.

Фредерік Герцберг (1923 – 2000), розвинув теорію А. Маслоу про відмінності між матеріальними та духовними потребами. Ф. Герцберг задоволення базових потреб (через політику компанії, оплату праці, організацію базових робочого часу, місця та ін.) називав «гігієною», а задоволення вищих потреб (прагнення досягнень, визнання, професійного росту а також, власно, процес праці та відповідальність) відносив до мотивації. На його думку, недотримання «гігієни» може привести до демотивації, хоча поліпшення «гігієни» не дуже підвищує мотивацію [6, с.25]. Відповідно до так званої двохфакторної теорії Ф. Герцберга, мотиваторами є потреби вищих рівней, та за умови їх наявності у індивіда виникає спонукання до праці.

Американський психолог Девід МакКлеланд (1917 – 1998) у своїх дослідженнях на відміну від своїх сучасників та попередників вже повністю зусередився на потребах вищого порядку, розробивши свою теорію придбаних потреб, за якою визначені типи людських потреб формуються на протязі життя індивіда під впливом соціального оточення. На основі своїх досліджень на протязі шістнадцяти років в компанії «AT&T» вчений дійшов висновку, що вивчення потреб індивіда мають суттєве значення в науці управління людьми. МакКлеланд виділяв наступні типи потреб: 1) потреба у досягненні: бажання вирішити деякі

завдання, досягти успіху, перевершити інших людей; 2) потреба приєднання: бажання до встановлення тісних особистих стосунків, прагнення запобігання конфліктів; 3) потреба у владі: бажання впливати на діяльність інших людей чи контролювати її, нести відповідальність [7, с.104].

В 1960 році раціональну основу під сформульовані іншими вченими концепції спробував підвести Д. Мак-Грегор (1906 – 1964), який виклав свої ідеї про управління у праці «The Human Side of Enterprise» («Людська сторона підприємства»). Вчений запропонував розподіл теорій мотивації на так звану теорію «Х» та теорію «У», пізніше ці назви були модифіковані на процесуальну та змістовну теорії, але не змінилися за своєю суттю. На думку МакГрегора, менеджери-прихильники теорії «Х» – гадають, що люди ледачі за своєю природою, їх необхідно примушувати до виконання своїх функціональних обов'язків. Прихильники теорії «Х» віддають перевагу каральним методам. Вони обирають системи оплати праці за принципом «батога та пряника». Менеджери, прихильники теорії «У» – стверджують, що люди хочуть досягти успіхів у своїй професії, шукають сенс в роботі, що творчість та висока продуктивність праці неможливі без почуття причетності загальній справі та без розуміння сенсу у виконуваний роботі. Менеджери теорії «У» заохочують самостійність та делегують повноваження [8, с.22].

У 1963 році Д.С. Адамсом була розроблена теорія справедливості, яка полягає в тому, що людина суб'єктивно зв'язує винагороду та витрачені на його отримання зусилля, а також порівнює свою винагороду із винагородою, отриманою іншими людьми за аналогічну працю. Ця теорія отримала лише обмежене підтвердження при проведенні відповідних практичних досліджень. На нашу думку, описане Адамсом явище має місце в організаціях, але воно є лише одним з багатьох взаємопов'язаних факторів та вирішального впливу на поведінку індивіда, як, наприклад, базові потреби чи потреби вищого порядку, не мають. Проте в процесі управління, а саме, при встановленні грошової винагороди працівникам вищому керівництву треба мати на увазі цей факт, що кожен співвідносить свою винагороду із винагородою інших. Якщо очікування не виправдовуються, спостерігається демотивуючий ефект, заради запобігання якого необхідно встановлювати максимально прозорі та справедливі системи матеріальної винагороди.

Процесуальну теорію очікування розробив професор Йельського університету Віктор Врум (1932), який 1964 року опублікував свою книгу «Work and Motivation» («Праця та мотивація»). На погляд вченого, мотиваційний ефект надають не самі потреби людей, а розумовий процес, в якому індивід оцінює реальність досягнення поставленої мети й отримання бажаної винагороди. Під валентністю розуміється цінність чи привабливість для індивіда отриманих результатів. Якщо результати, які можна досягти сумлінною працею та значними зусиллями, не представляють для даного індивіда інтересу, його мотивація знаходиться на низькому рівні. Навпаки, цінні для людини результати, створюють високу мотивацію [9, с.44]. Проблема стратегічного управління, на нашу думку, лежить в тому, що кожен працівник є індивідуальністю та відповідно має індивідуальні цінності: для одного працівника цінним є підвищення заробітної плати чи грошова премія, а для іншого – службове підвищення чи надання більших повноважень. Задача управління полягає своєчасно виявити ці індивідуальні потреби чи вчасно скоригувати обрану стратегію мотивації, адже потреби індивіда мають тенденцію змінюватися у часі.

Наприкінці 60-х років Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікування та теорії справедливості. У цій моделі фігурує п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від доданих співробітником зусиль, його здібностей та характерних особливостей, а також усвідомлення їм своїй ролі. Рівень доданих зусиль визначається цінністю винагороди та ступінню впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить за собою досить визначений рівень винагороди [10, с.5]. Більш того, в теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між винагородою та результатами,

тобто людина задовільняє свої потреби шляхом винагороди за досягнуті результати. Вже багато років ця модель в значній мірі підтверджується дослідженнями. Наприклад, вони показали, що рівень зусилля та його напрямок дуже важливі при поясненні трудової діяльності окремих членів організації. Також підтверджується велике значення заохочення та взаємозв'язок між виконанням роботи та задоволеністю.

В 1970-х роках професор Йельського університету Клейтон Альдерфер розробив свою теорію мотивації, взявши за основу ієрархію потреб А. Маслоу. Він також, як і Маслоу, виходить з того, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. Але на відміну від попередника, він вважає, що таких груп існує три: потреба існування (фізіологічні потреби та потреби в безпеці), потреба зв'язку (причетність, належність), потреби росту (самовираження). Рух вгору по рівням потреб Альдерфер називає процесом задоволення, а рух вниз – процесом фрустрації. Ці три групи потреб також, як в теорії Маслоу, розташовані ієрархічно, але відмінність у тому, що рух йде в обидві сторони, а не послідовно знизу догори [11, с.43]. При цьому Альдерфер вважає, що у випадку незадовільності потреб верхнього рівня посилюється ступінь дії потреби більш низького рівня, що перемикає увагу людини на цей рівень. Важливо, що Альдерфер не співвідносить потреби із ієрархічною структурою та стверджує, що усі потреби можуть бути активними у будь-який момент. Деякі з них, наприклад, потреба у рості, можуть практично посилюватись по мірі того, як задовольняються. Незважаючи на те, що результати практичних досліджень у сфері людських потреб краще вписуються в теорію Альдерфера, вона не склала альтернативи популярній та більш зрозумілій ієрархії потреб Маслоу. На наш погляд, така концепція має як свої переваги, так і недоліки. Ми вважаємо, що подібно тому, що додаткова порція води не може задовольнити потребу індивіда у їжі, так і підвищення заробітної плати чи посилення корпоративних заходів не може задовольнити чи якоюсь мірою компенсувати потребу працівника у кар'єрному рості чи навчанні та навпаки.

Ще один підхід до мотивації персоналу, який отримав назву теорії «Z», у 1978 році запропонував Уільям Оучі, вчений зі Стенфордського університету. Він у співавторстві із Альфредом Йегером опублікував працю «Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility» («Організація типу «Z»: стабільність в умовах мобільності»), яка містила у собі положення Вебера, Мейо, Хоуманса та Маслоу. Теорія «Z» – це теорія творчого потенціалу людини з урахуванням національних особливостей та культури. Ця теорія базується на тому припущенні, що досягнення високих результатів виробництва обумовлене координацією індивідуальних зусиль із використанням трьох головних складових: довіри, такту та близькості. В організаціях типу «Z» допускається колективне прийняття рішення, допускається нечаста оцінка роботи чи неформальна процедура оцінки, індивідуальна відповідальність, всебічна дбайливість про людей [12, с.47]. Такий тип управління є поширеним у Японії та, на нашу думку, безумовно, є ефективним у процесі реалізації стратегій, але потребує високого рівня свідомості як керівництва, так і персоналу, є можливим за умови створення не просто корпоративної культури, а цілісної філософії компанії, яка пронизує всю її структуру з верхньої до нижньої ланки. На жаль, на даному етапі розвитку підприємств у нашій країні, такий спосіб організації виробництва є важко досяжним, проте може стати еталоном, якого треба прагнути.

Дослідження процесів мотивації трудової діяльності у післявоєнні роки проводили й радянські вчені: економісти, психологи та соціологи. Ще в 1967 році російськими соціологами А.Г. Здравомисловим, В.П. Рожиним та В.А. Ядовим була опублікована методика зіставлення значущості мотивів праці, визначені поняття та структура мотивів трудової діяльності. До числа найбільш важливих мотивів, виявлених експериментальним шляхом, були віднесені орієнтація працівників на зміст праці та заробітну плату, а також на підвищення кваліфікації. Заслуговує уваги запропонована А.Г. Здравомисловим структура ієрархії мотивів, яка відображає усвідомлення суспільної значущості праці. Вчений виділив чотири групи мотивів: 1) матеріальна зацікавленість, 2) інтерес до змісту своєї праці, 3) колективні установки, 4) усвідомлення суспільної значущості праці [13, с.33]. Схожих

висновків дійшов у своїх дослідженнях російський соціолог В.Г. Подмарков, який виділяв три групи мотивів: 1) мотиви забезпечення – оцінка певної сукупності матеріальних засобів для задоволення життєвих потреб працівників, їх орієнтація та заробіток; 2) мотиви визнання – усвідомлене прагнення індивіда реалізувати у праці свій духовний та фізичний потенціал; 3) мотиви престижу – прагнення працівника реалізувати свою соціальну роль, брати участь у суспільно значущій діяльності. Зауважимо, що деякими авторами до числа найбільш значущих були віднесені й інші трудові мотиви. Зокрема, українські соціологи А.А. Ручка і Н.А. Сакада. серед груп працівників виявляли такі істотні фактори, як змістовність праці, професіональний зріст, організація праці та санітарно-гігієнічні умови праці.

Зауважимо, що в СРСР, починаючи з 60-х років інтенсивно проводилися дослідження проблем відношення співробітників до праці, її взаємозв'язок із трудовою поведінкою та ефективністю виробництва. Проте ці наукові пошуки були більшою частиною теоретичні, без впровадження результатів у виробничу практику. До того ж, вони носили недосконалий, непослідовний характер, тому в результаті створити більш-менш чітку систему, не кажучи вже про механізм мотивації так і не вдалось. Тим не менше, дослідження та напрацювання радянських вчених дали змогу все ж таки підійти до теоретичних пояснень щодо мотиваційних чинників працівників. Так, відповідно концепції, розробленої групою ленинградських вчених на чолі із В. А. Ядовим, були сформульовані теоретичні положення про те, що у свідомості працівника під впливом багатьох соціальних та виробничих факторів та умов формується «мотиваційне ядро», тобто сукупність мотиваційних цінностей. Базовими цінностями при цьому є «цікава робота» та «добрий заробіток», кожне з цих понять включає уточнюючі фактори та в залежності від того, які базові чинники превалюють, вчені виділяють різні типи працівників. Таким чином, мотивація являє собою вибір із багатьох компонентів, які надходять у свідомість людини у вигляді зовнішній (навколишній світ) та внутрішній (потреби індивіда) інформації. На базі цих компонент значущі для суб'єкта у даних обставинах фактори будують мотиваційне ядро, домінують психічних утворень, регулюючих трудову поведінку та трудову діяльність.

Значний вплив на українських та російських вчених мала книга Хайнца Хекгаузена (1926-1988) «Motivation und Handeln» («Мотивація та діяльність»), яка була переведена на російську мову та 1986 року вийшла в СРСР, де здобула значне поширення та популярність в науковому середовищі. На погляди вченого вплинули розробки попередників, у першу чергу Курта Левіна. Х. Хекгаузен поглибив вивчення волі, потреб індивіда, дав своє визначення мотивації. На думку вченого, поведінка визначається як мотивоване «зсередини» (інтрінсивно) чи «ззовні» (екстрінсивно). Автор визначає мотиви як ціннісні диспозиції «вищого порядку», вони не відіграють вирішальної ролі у підтримці функціонування організму, вони не є вродженими, а розвиваються у процесі онтогенезу та залежать від соціалізації [14, с.194]. У поняття мотиву, як стверджує вчений, не входять фізіологічно зумовлені потреби у тамуванні голоду, спраги, потреби у сні тощо. Отже, потреби нижчого порядку Хекгаузен навіть не пов'язує з мотивацією. Ми вважаємо, що такий погляд є досить обґрунтованим та справедливим, адже людина тим і відрізняється від тварини, що має високий рівень свідомості та є соціальною істотою. Але, на жаль, на сучасному етапі розвитку української економіки, в нашому суспільстві проблема задоволення первинних потреб (їжа, одяг, дах над головою тощо) є недостатньо вирішеною, а в деяких регіонах стає дуже гостро. Тому первинні потреби для українських працівників, звісно, необхідно вважати мотивами та використовувати їх як важіль в управлінській діяльності.

У 90-х роках минулого сторіччя інтерес до питання мотивації у науковому колі не тільки не вщухав, а й перейшов у фокус уваги стратегічного управління.

Професор Лондонської школи бізнесу Лінда Граттон свою науково-практичну роботу присвятила вивченню значимості осмисленості та цілей праці. В процесі десятирічного дослідження мультинаціональних компаній Граттон дійшла висновку, що підприємства із ідентичними процесами та організацією праці радикально відрізняються рівнем лояльності

працівників та фінансовими результатами. Вона стверджує, що високий рівень продуктивності визначається високою мірою інтеграції цілей компанії та устремліннями працівників. Вчений наводить приклад компанію «Hewlett-Packard» з її відмінною кадровою політикою та стверджує, що такі нематеріальні фактори, як довіра та відданість забезпечили цій компанії таку перевагу, яку конкурентам важко зімітувати.

Серед наукових видань останніх років слід звернути увагу на роботи таких вчених, як Ланс та Дороти Бергери, Брюс Еллінг, Р. Шпренгер, М Зайферт та Р. Нирмайер, Й. Кондо, С.А. Шапіро, Є.П. Ільїн, Ланс та Дороти Бергери у своїй книзі «The Compensation Handbook: A State-of-The Art-Guide to Compensation Strategy and Design» («Енциклопедія систем мотивації та оплати праці: підходи, методи, рекомендації») висловлюють думку про те, що філософія заохочень та винагороди не повинна вступати у протиріччя стратегії, цінностям та місії компанії, а навпаки, повинна органічно доповнювати їх. Також треба виявляти, які зміни є необхідними для впровадження цих програм мотивації в організаційній структурі компанії, уставі, принципах роботи тощо. Брюс Еллінг також наголошує на тому, що треба спочатку встановити, чи не має протиріч у обраного варіанту системи мотивації із загальною корпоративною культурою? В цьому випадку така система може мати зворотний ефект, стати демотивуючим фактором.

На протязі останніх майже двох десятиріч незалежності України немало вітчизняних вчених займалися дослідженням питань мотивацій. Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробив академік НАН України, доктор економічних наук Д.П. Богиня, на рахунок якого велика кількість наукових статей, а також підручники та монографії на тему мотивації праці. Д.П. Богиня вважає, що в питаннях розробки мотиваційного механізму не можна обмежуватись лише розглядом внутрішніх спонукальних сил та впливом на працівника чинником з боку підприємства, як це характерно для підходів зарубіжних авторів очікування, справедливості та моделі Лоулера- Портера [15, с.176]. Вагому роль у формуванні трудових мотивів також має вплив зовнішнього середовища, зокрема соціально-економічне становище країни. Визначну роль вчений приділяє також духовним чинникам індивіда та національному менталітету, дослідженню впливу якого на мотивацію присвячена одна з його монографій.

Дослідженню мотивації присвячує свої наукові праці М.В. Семикіна, наука вдячна їй появою нового терміну «мотивація конкурентоспроможної праці». Автор надає рекомендації науково-практичного змісту щодо сприяння мотиваційному регулюванню конкурентоспроможності. Вони дозволяють оцінювати конкурентоспроможність персоналу та враховувати її в оплаті праці, вимірювати та прогнозувати наслідки ризику неконкурентоспроможності працівників підприємства, оцінювати доцільність та ефективність інвестицій в навчання працівників тощо.

Вагомий внесок у вивчення питань мотивації зробили також такі українські вчені, як А.С. Афонін, Г.Т. Куліков, А.М. Колот, Г. А. Дмитренко ті ін. Зокрема, Г.Т. Куліков вважає, що головним мотивом економічної поведінки працівників продовжує залишатися дохід та інтерес до оплати праці привалює над її змістом. Схожої думки дотримується також й інші вчені, зокрема П.З. Капустянський та А.М. Колот, який у своїх наукових працях приділяє увагу оплаті праці на підприємстві, її організації та вдосконаленню. Тобто ми бачимо, що думки сучасних українських вчених як і погляди іноземних вчених середини двадцятого сторіччя також розділяються.

Отже, на основі усього вищевикладеного матеріалу ми бачимо, що розвиток вивчення мотивації можна розглядати як еволюційний, в процесі якого виникали концепції, які органічно доповнювали, конкретизували одна іншу чи поєднували в собі частини попередніх досліджень та здобутків. На нашу думку, усі теорії мотивації з моменту виникнення й до наших часів можна розділити на три групи: теорії, які зосереджувалися на вивченні екзогенних факторів мотивації, тобто оточення та зовнішніх чинників, які впливають на поведінку людини, теорії ендогенних факторів, які базуються на вивченні потреб людини та її внутрішнього світу. Концепцію, яка розглядає обидві групи чинників, можна назвати теорією комплексного підходу.

Ми вважаємо, що механізм мотивації персоналу на підприємстві повинен витікати із загальної стратегії компанії та її цілей. На наш погляд, спочатку формується місія компанії, далі затверджуються цілі та шляхи їх досягнення. Наступним кроком має бути формулювання для кожного працівника чи групи працівників службових інструкцій, які, на нашу думку, повинні стати носієм інформації про місію, цілі та корпоративну культуру організації. За допомогою лаконічно, але чітко складених службових інструкцій стає зрозумілим не тільки зміст праці, але й короткострокові та довгострокові цілі персоналу, на основі яких потрібно створювати мотиваційний механізм.

На наш погляд, в першу чергу зусилля стратегічного управління повинні бути направлені на мінімізацію впливу демотивуючих чинників аж до повного їх усунення. До таких чинників належать, насамперед, ціла низка страхів (перед звільненням, штрафними санкціями, моральним покаранням чи приниженням з боку керівництва чи співробітників), відсутність згуртованості, командного духу чи високий рівень конфліктності та психологічне напруження в трудовому колективі а також низький рівень забезпечення так званої «гігієни» (затримання виплати винагородження, недостатнє облаштування робочого місця, ненормований графік роботи тощо). Інакше кажучи, необхідно запустити процес гуманізації праці на підприємстві, і в першу чергу це означає дотримання з боку керівництва уставу, колективного договору та своїх декларованих обіцянок.

Проте ми дотримуємося тієї точки зору, що фактори, які задовольняють первинні потреби людини, не можна вважати мотиваторами. Заробітна плата сама по собі може стимулювати працівника тільки до найму на роботу, фізичної присутності на робочому місці, механічному виконанню завдань чи ще гірше – до формальної «відомості» роботи. Коли мова йде про реалізацію конкретних стратегій, коли ми маємо справу із масштабними цілями та орієнтацією на довгострокові результати комплексного характеру, постає питання мотивації персоналу на високоефективну сумлінну працю на протязі тривалого періоду. Тому ми вважаємо, що необхідно максимально сконцентруватися на ендогенних факторах мотивації, які активізують потенціал працівників, та у свою чергу, направлені на підвищення ініціативності персоналу та розробці творчих ідей. Велике значення в умовах реалізації стратегічних змін, на нашу думку, відіграють тренінги з навчання, підвищення кваліфікації та створення командного духу. Такі заходи актуалізують одночасно цілу низку потреб: у навчанні, у причетності та самореалізації. Ендогенні фактори мотивації повинні буди пробуджені в кожному співробітнику за допомогою нематеріальних методів мотивації, які базуються на задоволенні таких потреб як причетність до колективу, потреба в навчанні та пошані, в самореалізації. До таких методів належать: усна подяка за успішне виконання завдання з боку керівництва, особиста, а у разі важливих досягнень - публічна; проведення щомісячного конкурсу на звання кращих у свої професії із врученням призов та грамот та розміщення фотографій переможців на дошці об'яв чи на веб-сайті компанії; публікація статей в ЗМІ про кращих співробітників та їх досягнення; створення кадрового управлінського резерву, демонстрування можливостей професійного зросту; публічне особисте привітання з днем народження. До мотиваторів, які задовольняють потребу у причетності до колективу, відноситься все розмаїття корпоративних заходів, спрямовані на створення згуртованості колективу. Це святкування державних та професійних свят, а також урочистих подій, пов'язаних безпосередньо с підприємством (день заснування, відкриття, запуск нової лінії тощо) та колективом (дні народження, дні вступу на посаду, річниці і т.д.). Слід зазначити, що результати проведених автором анкетувань вказують на те, що одним з найсильніших мотиваторів для працівників усіх рівнів незалежно від віку та статі є створення індивідуального фонду вільного часу: надання відгулів чи вільного графіка за умови успішного вчасного виконання завдань.

Зауважимо, що усі вищезазначені заходи повинні використовуватися системно, не повинні мати дискретний характер, в іншому випадку вони не принесуть бажаного результату. Інформація щодо виявлення явних та латентних потреб персоналу може бути отримана шляхом опитування, анкетування та ретельного дослідження та зіставлення



результатів.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Отже на основі даного дослідження, автор дійшов наступних висновків:

1. Усі теорії мотивації можна умовно розділити на концепцію екзогенних факторів, концепцію ендогенних факторів та концепцію комплексного підходу.
2. На сучасному етапі розвитку економіки у нашій країні мотивацію за допомогою екзогенних факторів не можна позбавляти уваги, бо проблеми вирішення первинних потреб індивідумів не є остаточно вирішеними.
3. При формуванні ефективного мотиваційного механізму в стратегічному управлінні необхідно: по-перше, мінімізувати вплив демотивуючих чинників, в основі яких лежить незадоволеність базових потреб людини, порушення так званої «гігієни» праці; по-друге, сконцентруватися на ендогенних факторах мотивації, тобто на задоволенні потреб персоналу вищого порядку, які лежать в руслі виконання місії та досягнення цілей підприємства.
4. Концепція комплексного підходу до мотивації на основі всебічної довіри, дбайливості про людей, індивідуальної відповідальності, неформальної процедури контролю та оцінки є еталоном, якого треба прагнути.

З причини того, що людських потреб існує майже стільки, скільки людей, та ці потреби мають тенденцію трансформуватися у часі у зв'язку із розвитком кожного індивіда окремо та розвитком суспільства в цілому, вивчення мотивів є безперервним та скрупульозним процесом та може стати поштовхом до створення прогресивного, високоефективного типу управління підприємством.

#### Література

1. Вернадский И. В. Очерк теории потребностей / И. В. Вернадский. – С-Пб, 1852. – 87 с.
2. Туган-Барановський М. І. Потітична економія / М. І. Туган-Барановський. – К.: Наукова думка, 1994. – 263 с.
3. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи: социально-экономическая литература 20-30-х годов // Сборник ЛГУ. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1990. – 570 с.
4. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин; [пер. Е. Сурпина]. – С-Пб.: Речь, 2000. – 290 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
6. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg. – New York: John Wiley and Sons, 1971. – 259 p.
7. МакКлелланд Д. Мотивация человека / Д. МакКлелланд. – С-Пб.: Питер, 2007. – 672 с.
8. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – New York: McGraw-Hill, 1960. – 239 p.
9. Vroom Victor H. Work and Motivation / Victor H. Vroom. – New York: Wiley, 1964. – 135 p.
10. Porter Lyman W. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. – Homewood: Irwin, 1968. – 165 p.
11. Alderfer C. Existence, Relatedness and Growth / C. Alderfer. – New York: Free Press, 1972. – 230 p.
12. Ouchi William G. Theory Z. Reading / Ouchi William G. – Mass.: Addison-Wesley, 1981. – 234 p.
13. Здравомислов А. Г. Людина та праця / А. Г. Здравомислов, В. П. Рожина, В. О. Ядов та ін. – К.: Наукова думка, 1967. – 178 с.
14. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: в 2-х томах. – [Т. 1] / Х. Хекхаузен; [пер с нем. Б. М. Величковского]. – М.: Педагогика, 1986. – 392 с.
15. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна– Київ, 2003. – 389 с.