

6.6. Трансформація мотивації в сучасній теорії менеджменту

Ігнатська І.А.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,*

Лебідь Д.А.,

здобувач PhD,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Ключові слова: мотивація, стимулювання, система управління, підприємство, діджиталізації, потенціал, мотиваційний потенціал, цінності, цілі, спонукання, потреби.

Теорія мотивації є однією з центральних складових філософії, психології та управлінської науки, що досліджує процеси, які визначають спрямованість і інтенсивність людської діяльності. Розуміння мотивації є ключовим для ефективного управління організаціями, а також для розвитку індивідуальних та колективних здібностей у різних сферах життя.

Протягом десятиліть у теорії мотивації було розроблено широкий спектр моделей, що описують як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на поведінку індивіда. Різноманіття підходів та понять, що виникли у процесі дослідження мотивації, потребує систематизації та уточнення категоріального апарату, щоб забезпечити більш чітке розуміння механізмів мотивації, а також їх застосування в різних наукових та практичних контекстах. Враховуючи важливість теорії мотивації для практики управлінської діяльності зокрема, розвиток понятійно-категоріального апарату цієї теорії стає необхідним для подальшого вдосконалення існуючих підходів до розуміння мотивації. Це включає в себе уточнення основних категорій, таких як «мотивація», «цінності», «потреби», «цілі», «стимули», «мотиви» та інші, що допомагають зрозуміти не лише природу, але й динаміку мотиваційних процесів у різних сферах діяльності.

Метою цього дослідження є систематизація та глибокий аналіз основних понять і категорій теорії мотивації, вивчення їх еволюції та використання у сучасній практиці. У процесі роботи буде розглянута історія виникнення та розвиток поняття мотивації крізь призму наук філософії, психології та управління, розглянути первісні, змістовні, процесуальні та сучасні теорії мотивації, проаналізований понятійно-категоріальний апарат теорії мотивації загалом і розглянутий зв'язок поняття мотивації у загаданих вище науках.

Формування ефективною системи мотивації персоналу є однією з ключових задач сучасного управління, особливо в умовах діджиталізації, що зумовлює суттєві трансформації економічного середовища та організаційних структур.

Успішність будь-якої мотиваційної системи значною мірою залежить від точного розуміння та інтеграції базових категорій мотивації, таких як спонукання, потреби, мотивація, стимулювання, цінності та цілі. Саме ці поняття формують концептуальну основу сучасної мотиваційної політики підприємств. Розвиток понятійно-категоріального апарату теорії мотивації спирається на досягнення філософії, психології та управлінських наук.

У різні періоди наукової думки категорії мотивації інтерпретувалися по-різному, що відображало зміну підходів до управління людськими ресурсами та соціально-економічних процесів загалом. Варто зазначити, що сама сутність мотивації не є новою. Історія теорії мотивації охоплює тисячоліття людських пошуків відповіді на питання: що спонукає людину до дії? Відтак, потрібно розглядати це питання і його розвиток у сукупності – від стародавніх часів до сучасності.

У стародавньому світі поняття мотивації розглядалося переважно крізь філософські уявлення, що є логічним, адже науки управління та психології ще мали не такий глибокий розвиток.

У давньоєгипетських текстах мотивація була пов'язана з релігійними та соціальними обов'язками. Життя людини сприймалося як підготовка до загробного існування, а отже, мотиви поведінки визначалися дотриманням моральних норм. Основними джерелами культури управління Стародавнього Єгипту є: «Повчання гераклепольського царя своєму синові мері кара» (XXII ст. до н. е.), «Повчання Ахтоя, сина Дуауфа, своєму синові Піопі» (XXI–XX ст. до н. е.), «Промови Іпусера» (XVIII ст. до н. е.), «Повчання Птаххотепа» (XX–XV ст. до н. е.), «Приписи про службові обов'язки верховного сановника» (XV ст. до н. е.). Усі ці джерела можна розглядати як документи з історії культури менеджменту, оскільки в них у тій або іншій формі дається характеристика таких важливих елементів управління, як влада і вплив, покарання і заохочення, мотивація і стимулювання (моральне й матеріальне), доброзичливість і справедливість, старанність і дисципліна та ін [1, с. 79].

Філософи Стародавньої Греції почали аналізувати природу людських бажань та дій. Фактично, питання мотивації в той період часу було повністю пов'язано з розробкою управлінської науки. Тим не менше, питання мотивації все одно більше розглядалося крізь призму філософської науки. Афіський державний діяч Солон у своїх елегіях писав переважно про моральні, соціальні та політичні питання, а його вислів «усе в міру» став свого роду одним із основних елементів управлінської культури. [2, с. 32]. У цьому виразі якраз і прослідковується зв'язок між розвитком управлінської науки та мотивації зокрема. Наукове осмислення систем і процесів управління, розуміння

управлінської культури як основи професійної діяльності пов'язують із давньогрецьким мислителем Сократом. Філософ у своїх бесідах з учнями сформулював два основних підходи: хто управляє та які головні принципи управління. Вирішуючи ці питання, Сократ наполягав, що в основі управлінської культури мають бути закладені професійні знання, виконання законів і справедливість рішень [2, с. 32]. У розрізі теорії мотивації варто звернути увагу на наголос на принципах професійного знання, справедливості та законності. Адже управління на підставі вказаних принципів само по собі впливало на вмотивованість працівників виконувати поставлені перед ними задачі. Особливо, коли в стародавньому світі було присутнє рабський труд, а також невелика кількість законів, які регулювали лише загальні питання людського буття в стародавні часи. Важливим етапом формування управлінської культури була ідея системності в управлінні (відображення цілого як структурної сукупності окремих його частин), яку висунув Платон. Його принцип системності в управлінській культурі пізніше переріс у кібернетику («мистецтво управління» за Платоном) як науку про управління загалом [2, с. 32]. Досліджував основи управлінської культури також Арістотель. Він, на відміну від Сократа і Платона, більшу увагу приділяв не теоретичним, а практичним аспектам управління. Узагальнюючи й оцінюючи сутність управлінської культури, мислитель доходить висновків, що культура управління буде неефективною і «поганою», якщо є можливість зловживання владою [2, с. 32].

У контексті теорії мотивації аналіз давньогрецьких філософів демонструє, що вже в античні часи усвідомлювалася важливість справедливого управління та його впливу на поведінку людей. Солон, акцентуючи увагу на моральних і соціальних аспектах, заклав основи етичної мотивації через принцип гармонії та поміркованості. Сократ визначав ключові чинники мотивації як професійні знання, законність і справедливість, що узгоджується з сучасними концепціями мотивації, зокрема теорією справедливості Дж. Адамса. Платон розглядав управління як систему, що передбачає злагоджену взаємодію всіх елементів, що корелює з системними підходами до мотивації в організаціях. Арістотель, акцентуючи увагу на практичних аспектах управління, вказував на демотиваційні фактори, такі як зловживання владою. Таким чином, ідеї античних мислителів стали передумовою для подальшого розвитку теорій мотивації, зокрема в контексті організаційної поведінки та управлінської культури.

У Стародавньому Римі увага приділялась мотивації в контексті державного управління та військової дисципліни. Філософія стоїцизму (Сенека, Епіктет, Марк Аврелій), яка була привалюючою на той момент, розглядав самоконтроль як головну мотиваційну силу. До прикладу, у стоїчному творі «Наодинці з

собою», Марк Аврелій доволі детально описує яким чином має відбуватися людське буття, щоб був забезпечений інтерес до життя. Фактично, це один з творів, який пронизаний питання внутрішнього спонукання людини до дії, що в сучасно світі й має назву – мотивація [3].

Протягом середньовіччя християнські богослови (наприклад, Августин Блаженний, Фома Аквінський) розглядали мотивацію через релігійну призму: головний мотив – це прагнення до спасіння душі та служіння Богу. Ба більше, доволі чітко це питання розглядається у тому, що у добу Середньовіччя усе життя людини поставало як поле битви між дияволом і Богом за душу людини [4, с. 667]. Тобто, виникало поняття хороших та поганих вчинків, які керувалися релігією. Відтак, людина мала робити угідні Богу гарні вчинки. Фактично, у добу Середньовіччя це і було базисом мотивації людини.

Епоха Ренесансу повернула увагу до людських потреб і раціональності. Нікколо Макіавеллі стверджував, що людей мотивує бажання влади та страх покарання. У своїй книзі «Государ» Н. Макіавеллі розвинув тезу про егоїстичну природу людини як глибинну основу мотивації її поведінки у суспільному житті. На його переконання, найдієвішим стимулом для всіх людських вчинків є інтерес. Серед безлічі різноманітних інтересів провідну роль відіграє майновий інтерес: прагнення придбати та зберегти власність. Н. Макіавеллі вважав, що люди швидше пробачать смерть батька, аніж втрату майна [5, с. 95].

У Новий час набули розповсюдження теорії мотивації людини, що засновані на найрізноманітніших гіпотезах. До прикладу, теорія Томаса Гоббса передбачала, що всі людські дії мотивовані егоїстичними інтересами, зокрема страхом і бажанням влади [6, с. 122]. Рене Декарт запропонував концепцію «автоматизму»: деякі реакції людини (наприклад, рефлекси) не залежать від свідомості. У «Началах філософії» Р. Декарт стверджує, що основна досконалість людини полягає в тому, що вона володіє свободою волі. Будучи вільною у своїх діях і поведінці, людина скоює вчинки, які можуть заслуговувати схвалення чи осуду. Джерелом помилок є воля, яка ширша за розум і може виходити за його межі [7, с. 4]. Частково питанням дослідження мотивації свого часу займалися і такі вчені, як Чарльз Дарвін, Вільгельм Вундт, Зигмунд Фрейд та інші. Тим не менше, більшість робіт вказаних вчених розглядали мотивацію особи, як частину їхнього основного дослідження.

Сучасний погляд на теорію мотивації починається від первинних теорій мотивації (Теорія Ф. Тейлора, Теорія «Батога та пряника», Теорія «Х», Теорія «Y» та Теорія «Z») до змістовних (Г. Маррей, А. Маслоу, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергером, К. Альдерфером) та процесуальних (Теорія Очікувань В. Врума, Теорія Б. Скіннера, Теорія Е. Лока, Теорія Справедливості С. Адамса,

Теорія Портера-Лоулера), теорія мотивації пройшла складний еволюційний шлях до сучасних підходів, таких як Модель Самодетермінації Р. Райана і Е. Десі та Концепція «Кольорових Організацій» Ф. Лалу, The 4-Drive Theory П. Лоуренса та Н. Норія, Модель мотивації DRIVE Д. Пінка, Job Characteristics Model Г. Хекмана і Р. Олдхема, Теорія FLOW М. Чіксентмігаї.

Для розуміння даного дослідження, варто розглянути наведені вище теорії мотивації. Відтак, Теорія мотивації Фредеріка Тейлора базувалася на ідеї, що ефективність працівника зростає, якщо він займає позицію, яка дозволяє максимально реалізувати його здібності та ресурси [8, с. 14]. Основний принцип цієї концепції полягає в удосконаленні робочого процесу через детальний аналіз і оптимізацію кожної операції. Тейлор розробив систему стандартизованих методів виконання завдань, що сприяли підвищенню продуктивності. Відповідно до його підходу, головними чинниками, що мотивують працівників, є рівень заробітної плати та умови праці. Він наголошував, що справедлива фінансова винагорода за досягнуті результати, а також створення комфортного робочого середовища є ключовими стимулами для підвищення ефективності праці.

Значний внесок у розвиток соціального підходу до мотивації працівників зробив професор Мічиганського університету Дуглас Мак-Грегор. У своїй праці «Людський бік підприємства» він розглянув питання лідерства, стилів управління та поведінкових аспектів діяльності людей в організаціях. На основі своїх досліджень він розробив дві моделі управлінської поведінки, які отримали назви “Теорія Х” та “Теорія Y”. “Теорія Х” передбачає застосування авторитарного підходу до керівництва, який базується на системі примусу та заохочень, тобто методах “батога і пряника”. У межах цієї концепції працівники сприймаються як пасивні виконавці, яких необхідно контролювати. Натомість “Теорія Y” орієнтована на демократичний стиль управління, де ключову роль відіграють створення сприятливих умов праці, стимулювання ініціативності, відповідальності та творчого підходу до виконання завдань [9, с. 43].

Згодом Вільям Оучі розробив “Теорію Z”, яка запропонувала ще більш людиноцентристський підхід до управління персоналом. Ця теорія враховує фактори соціальної адаптації та комфорту працівника, що позитивно впливає на його мотивацію.

Описані вище концепції стали основою для подальшого розвитку змістовних, процесуальних теорій мотивації, а також нових напрацювань вчених, які інтегрують різні підходи до стимулювання трудової активності.

Американський учений Генрі Маррей, окрім первинних (органічних) потреб, виокремив також вторинні (психогенні), які, на його думку, формуються

внаслідок соціалізації, навчання та виховання. Серед них можна виділити такі: прагнення досягнення успіху, незалежності та протидії, потреба у повазі й захисті, уникненні невдач, взаєморозумінні й підтримці, домінуванні та приверненні уваги, пізнанні й поясненні та інші [10, с. 60]. На основі цих положень Г. Маррей розробив змістовну теорію мотивації, яка базується на тому, що рушійною силою поведінки людини є її потреби та бажання, визначені індивідуальними особливостями та життєвим досвідом.

Ще однією відомою змістовною теорією є концепція Абрагама Маслоу, який запропонував розглядати мотивацію через ієрархічну систему потреб. На його думку, людина прагне задовольнити свої потреби у певній послідовності, починаючи з найпростіших і закінчуючи найскладнішими. Вчений виокремив п'ять основних рівнів:

1. Фізіологічні потреби – основа виживання (їжа, вода, сон тощо).
2. Потреби у безпеці – стабільність, захищеність, впевненість у майбутньому.
3. Соціальні потреби – необхідність спілкування, любові, належності до певної спільноти.
4. Потреби у визнанні – самоповага, соціальний статус, досягнення.
5. Потреба у самореалізації – прагнення до розвитку, самовдосконалення та реалізації потенціалу [11, с. 86-87].

За Маслоу, люди спершу задовольняють базові потреби, і лише після цього можуть переходити до вищих рівнів. Важливим аспектом його теорії є індивідуальний підхід: одна й та ж потреба може бути критичною для однієї людини, але менш значущою для іншої залежно від її особистих умов життя та культури.

Девід Макклелланд розвинув ідеї Маслоу, акцентуючи увагу на трьох ключових мотиваційних потребах:

1. Потреба у досягненні – прагнення до успіху, подолання викликів, самореалізація.
2. Потреба у владі – бажання контролювати, впливати на інших, керувати процесами.
3. Потреба у співучасті (афіліації) – прагнення до соціальної взаємодії, підтримки та належності до групи [12, с. 73].

Ця модель показує, що кожна людина має різний баланс цих потреб, що визначає її поведінку та мотиви у професійному та особистому житті.

Наступною змістовною теорією є Теорія Фредеріка Герцберга. Він розділив чинники мотивації на дві категорії:

1. Гігієнічні фактори – пов'язані з умовами праці (зарплата, безпека, відносини в колективі). Вони не мотивують до досягнень, але їх відсутність викликає незадоволення.

2. Мотиваційні фактори – включають визнання, відповідальність, можливості розвитку. Саме вони стимулюють працівників до продуктивної діяльності.

Ф. Герцберг доводив, що лише забезпеченням комфортних умов неможливо мотивувати людину – важливу роль відіграє внутрішня зацікавленість у роботі [13].

Теорія потреб Клейтона Альдерфера передбачає існування трьох груп потреб:

1. Потреби в існуванні (фізіологічні потреби та потреби в безпеці).
2. Зв'язку (впливають із соціальної природи людини).
3. Рості (полягають у бажанні людини самоствердитись та досягнути власної місії).

Дана теорія є схожою з теорією потреб А. Маслоу, оскільки потреби також розміщені ієрархічно, проте К. Альдерфер стверджує, що рух від потреби до потреби може відбуватися в обидві сторони, тобто не задовольнивши потреби вищого рівня, людина може повернутись до потреб нижчого рівня [14, с. 15].

На відміну від змістовних теорій, які пояснюють мотивацію через потреби, процесуальні теорії фокусуються на механізмах ухвалення рішень та сприйнятті справедливості у винагородах.

Відтак, Віктор Врум розглядав мотивацію через три взаємопов'язані компоненти:

1. Очікування успіху – переконання, що докладені зусилля призведуть до бажаного результату.
2. Цінність цілі – важливість досягнення мети для людини.
3. Зв'язок між зусиллями і винагородою – наскільки людина впевнена, що її робота буде гідно оцінена [8, с. 15-16].

У Теорії підкріплення Берес Скіннер вважав, що поведінка людини формується через підкріплення. Він виділяв:

1. Позитивне підкріплення – заохочення за бажану поведінку.
2. Негативне підкріплення – усунення неприємного стимулу після правильної дії.
3. Покарання – зменшує ймовірність повторення небажаної поведінки [15].

У Теорії цілей Едвін Лок доводив, що чітко сформульовані й складні цілі сприяють високій мотивації. Досягнення цілі приносить задоволення, стимулюючи подальший розвиток [8, с. 16].

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса пояснює мотивацію через порівняння людиною власних винагород із винагородами інших. Якщо співробітник вважає, що його праця оцінена несправедливо, рівень його мотивації знижується [8, с. 16].

У своїй теорії Лайман Портер и Едвард Лоулер намагалися довести, що ефективність роботи залежить не лише від мотивації, а й від сприйняття справедливості винагороди. Висока продуктивність сприяє задоволенню, що, у свою чергу, підсилює мотивацію [16, с. 203].

В продовження описаних вище теорій, варто розглянути й сучасні підходи щодо теорії мотивації.

Відтак, Модель самодетермінації (Self-Determination Theory) Річарда Райана та Едварда Десі є однією з провідних теорій мотивації, що розглядає внутрішню мотивацію як ключовий чинник ефективності та благополуччя людини. Згідно з цією теорією, існують три фундаментальні психологічні потреби, які необхідні для оптимального функціонування особистості:

1. Автономія (відчуття контролю над власними діями).
2. Компетентність (усвідомлення власної ефективності).
3. Пов'язаність (соціальна інтегрованість та відчуття приналежності) [17].

Відповідно до цієї моделі, задоволення цих потреб сприяє підвищенню рівня мотивації, залученості та психологічного благополуччя.

Концепція «Кольорових організацій» (Reinventing Organizations) була запропонована Фредеріком Лалу в його однойменній книзі, яка стала важливим вкладом у розвиток теорій організаційного управління та корпоративної культури. У ній він представив еволюційний підхід до організаційних структур, де кожен етап розвитку організації асоціюється з певним кольором, що символізує певну стадію еволюції свідомості та організаційної культури. Основні ідеї концепції Фредерік Лалу виділяє кілька «кольорових» рівнів організацій, кожен з яких характеризується своєю структурою, управлінськими практиками, культурою та цінностями. Кожен рівень є еволюційним кроком до більш високого ступеня розвитку, з характерними змінами у способах управління, мотивації, взаємодії між людьми в організації.

Щодо самих організацій:

1. Червона організація. Характеризується хаотичністю і імпульсивністю. Вона не має чіткої стратегії, і її структура будується навколо лідера, який є основною фігурою в організації. Всі важливі рішення приймаються лише цією особою, а взаємодія в організації зазвичай базується на примусі та силі. Такий тип організацій часто можна зустріти в мафіозних угрупованнях або бандитських структурах.

2. Бурштинова організація. Цей тип організацій орієнтований на стабільність і порядок. У бурштинових організаціях панує чітка ієрархія, правила та процедури строго дотримуються, і кожен член організації має своє чітке місце. Рішення приймаються згідно з усталеними традиціями і є важливими для підтримки стабільності. Такі організації можна порівняти з церквою чи армією, де високий рівень дисципліни і підкорення правилам є основою функціонування.

3. Помаранчева організація. Відзначаються сильною конкурентною складовою і мають чітко визначену організаційну структуру. Головною метою є досягнення високих фінансових результатів. Хоча управління в таких організаціях централізоване, важливе місце займає особиста відповідальність співробітників і можливість для кар'єрного росту. Інновації і прагнення до вдосконалення вітаються, і успіх залежить від здатності досягати високих результатів у конкурентному середовищі. Типовим прикладом таких організацій є великі міжнародні корпорації, як Coca-Cola або BMW.

4. Зелена організація. У зелених організаціях велика увага приділяється соціальним аспектам і благополуччю працівників. Тут панує культура взаємоповаги, комунікації та турботи про емоційний стан кожного. У цих організаціях встановлюються «батьківські» відносини між керівниками і підлеглими, де акцент робиться не тільки на досягненні результатів, а й на створенні сприятливого середовища для співробітників. Взаємна підтримка і турбота є ключовими аспектами функціонування таких організацій, і важливіша навіть не перемога, а збереження гармонії.

5. Бірюзова організація. Бірюзова організація є найбільш прогресивною моделлю, яка комбінує принципи з попередніх рівнів, але додає новий рівень самоуправління та децентралізації. Вона прагне до автономії своїх співробітників і створення саморегульованих команд. Керівники в таких організаціях більше виступають в ролі наставників, надаючи рекомендації та допомогу, ніж контролюють діяльність співробітників. В бірюзових організаціях важливу роль відіграє самовираження та підтримка інновацій, а головним завданням є створення організації, яка адаптується і еволюціонує разом з людьми, що в ній працюють. Ця концепція є потужним інструментом для розуміння розвитку організацій та можливості їх еволюції до більш ефективних і гуманних форм [18].

Теорія чотирьох драйвів (The 4-Drive Theory) Пола Лоуренса та Нітін Норії є однією з важливих теорій мотивації, яка була запропонована для пояснення основних психічних мотивів поведінки людей у робочому середовищі. Ця теорія базується на біологічних інстинктах і соціальних драйвах, що впливають на

людську поведінку, та намагається охопити основні фактори, які визначають мотиви дій індивідів.

Основні компоненти Теорії чотирьох драйвів:

1. Drive to Acquire (Драйв до здобуття). Цей драйв зумовлений інстинктивним бажанням індивідів здобувати та накопичувати ресурси. В організаціях це відображається в прагненні досягати матеріальних благ, премій, просувань, а також отримувати визнання за свої досягнення. Цей драйв мотивує людей працювати більше і ставити перед собою амбітні цілі, щоб досягати більшого рівня статусу чи матеріальних досягнень.

2. Drive to Bond (Драйв до зв'язку). Люди мають потребу у взаємодії та створенні соціальних зв'язків, що зумовлює їх прагнення до співпраці, підтримки, та створення спільнот. Цей драйв сприяє розвитку командної роботи в організаціях, побудові відносин між колегами, підтримці колективної культури та відчуттю належності до групи. Люди прагнуть працювати в таких умовах, де вони відчують підтримку та взаємодопомогу.

3. Drive to Comprehend (Драйв до пізнання). Люди мають вроджену потребу до навчання, розвитку та осмислення світу навколо себе. Це прагнення до отримання нових знань, освоєння нових навичок і самовдосконалення. В організаціях цей драйв можна стимулювати через розвиток професійних програм навчання, можливість вирішення нових, складних завдань, а також забезпечення умов для творчості та інновацій.

4. Drive to Defend (Драйв до захисту): Цей драйв пов'язаний із захистом себе та своїх інтересів, а також захистом від загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх. Люди прагнуть відчувати безпеку та стабільність у своїй роботі, а також у своїх відносинах з іншими. У контексті організацій це означає, що працівники потребують відчуття справедливості та захисту від негативних змін, таких як звільнення, несправедливе ставлення або зміни в умовах праці.

Теорія чотирьох драйвів стверджує, що мотивація людей на роботі виникає завдяки взаємодії цих чотирьох драйвів. Ідея полягає в тому, що для досягнення високої продуктивності організація повинна створити умови, що стимулюють всі ці чотири драйви: надавати можливості для здобуття досягнень (Drive to Acquire), сприяти побудові здорових соціальних зв'язків (Drive to Bond), забезпечувати навчання та розвиток (Drive to Comprehend) та гарантувати захист від загроз і несправедливості (Drive to Defend). Ця теорія не лише підкреслює важливість мотивації в організаціях, але й надає практичні рекомендації для створення робочих умов, які відповідають біологічним і психологічним потребам працівників [19].

Деніел Пінк у своїй теорії мотивації стверджує, що традиційні методи заохочення «батіг і пряник» є неефективними для сучасної роботи, що вимагає творчості та самостійного мислення. Він виділяє три ключові фактори мотивації: автономію (можливість самостійно приймати рішення), майстерність (прагнення до вдосконалення навичок) та мету (відчуття значущості діяльності) [20].

Модель характеристик роботи (Job Characteristics Model) Дж. Річарда Хекмана и Грега Р. Олдхема пояснює, як різні аспекти роботи впливають на мотивацію та задоволеність працівників. Автори виділяють п'ять основних характеристик роботи: різноманітність навичок (застосування різних компетенцій у роботі), ідентичність завдання (бачення цілісності процесу роботи), значущість завдання (усвідомлення впливу роботи на інших), автономія (ступінь самостійності у виконанні завдань) і зворотний зв'язок (отримання інформації про результати власної діяльності). Ці фактори впливають на внутрішню мотивацію, продуктивність та задоволеність працею [21].

Теорія потоку Міхай. Чіксентмігаї описує феномен «потоку» як стан глибокої залученості, коли людина повністю сфокусована на завданні, отримуючи максимальне задоволення та продуктивність. Потік виникає, коли рівень виклику завдання відповідає рівню компетентності виконавця, забезпечуючи баланс між складністю та навичками. Цей стан сприяє підвищенню креативності, навчання та ефективності у роботі [22].

Аналіз категорій спонукання, потреб, мотивації, стимулювання, цінностей та цілей дозволяє виявити ключові закономірності їх взаємозв'язку та формування ефективних мотиваційних механізмів. У цьому підрозділі буде здійснено детальний аналіз кожної з перелічених категорій через призму їх розвитку у філософській, психологічній та управлінській концепціях. У процесі дослідження буде здійснено систематизацію існуючих класифікацій мотиваційних чинників, що дозволить виробити узагальнену класифікацію, інтегровану на основі всіх наявних підходів. Такий підхід дасть змогу не лише концептуально осмислити категоріальний апарат мотивації, а й створити методичну основу для розробки ефективних механізмів управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

На нашу думку, варто почати з визначення поняття мотивації. Ця категорія тяжіє не тільки до управлінської, а й психологічної та філософської наук. Тим не менше, багато вчених протягом часу винайдення та дослідження цього поняття надавали власні визначення. Відтак, в українській науці є визначення, що надане А. М. Колот, який визначає мотивацію, як багатогранне поняття. У розгорнутому вигляді мотивація — це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і

характеризує міру її трудової активності. Водночас мотивацію персоналу правомірно розглядати як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. При цьому мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда і зовнішніх стимулів трудової діяльності. [9, с. 37]. Наведене визначення дає розуміння того, що мотивація, як процес не є самостійним в розумінні того, що на її формування має вплив певна кількість факторів. Більше того, спираючись на наведене визначення логічним є висновок, що від рівня мотивації персоналу залежить ефективність організації в цілому.

Відтак, постає питання, що саме формує мотивацію персоналу і які характеристики мають найбільший вплив на цей процес. В розрізі цього пояснення, необхідно проаналізувати класифікацію зовнішніх та внутрішніх впливів, яка міститься у вітчизняній науковій літературі зі сфери теорії мотивації. Таким чином, вказується, що важливими факторами мотивації персоналу виступають стимули та мотиви. Їхня відмінність полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна ухвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність [23, с. 169].

Стимули відіграють ключову роль у формуванні мотиваційної поведінки персоналу, оскільки вони являють собою зовнішні чинники, що спонукають працівників до виконання певних дій. У науковій літературі стимул визначається як засіб впливу на людину, спрямований на активацію її трудової діяльності та досягнення поставлених організаційних цілей. Важливим аспектом є те, що стимул не є внутрішньою детермінантою поведінки, а виконує функцію зовнішнього спонукального фактора, який може змінювати інтенсивність та спрямованість трудової активності. Залежно від характеру впливу та мети застосування, в наукових дослідженнях виділяють різні класифікації стимулів.

На сьогоднішній день у науковій літературі відсутня стала класифікація стимулів. Найбільш поширеним є їх поділ на велику кількість, проте спільними залишаються лише дві категорії стимулів - матеріальні та нематеріальні.

Відтак, матеріальні стимули традиційно розглядаються як основний інструмент зовнішнього впливу на працівників у контексті економічної мотивації. Вони включають заробітну плату, преміальні виплати, бонуси, додаткові соціальні пакети, можливість отримання корпоративних пільг тощо.

Матеріальна винагорода є однією з найпотужніших детермінант трудової поведінки, оскільки безпосередньо впливає на рівень добробуту працівника,

задоволення його базових потреб та соціально-економічний статус. У рамках первинних, змістовних та процесуальних теорій мотивації матеріальні стимули вважалися основним чинником підвищення продуктивності праці.

Разом з тим, сучасні дослідження свідчать про значний вплив нематеріальних стимулів як вплив мотивацію персоналу. До цієї групи відносять можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, визнання заслуг, публічне схвалення досягнень, покращення умов праці, автономність у виконанні завдань, корпоративну культуру, участь у прийнятті рішень тощо. Значення нематеріальних стимулів зростає в умовах діджиталізації, коли співробітники очікують не лише фінансових заохочень, а й створення комфортного робочого середовища, що сприяє їхній самореалізації та творчій активності.

У розрізі класифікації стимулів на матеріальні та нематеріальні постає ще одна проблема, яка полягає у поєднанні понять стимулювання та стимулу [24, с. 155]. На нашу думку, поняття стимулу та стимулювання поєднувати не варто, адже це може призвести до неправильного тлумачення вказаних понять. Якщо стимул – це зовнішнє явище, яке потенційно може мати вплив на мотивацію конкретного співробітника та/або персоналу загалом, то стимулювання є процесом, що застосовується переважно ззовні, в тому числі і з боку менеджменту організації. Виходячи з цього, можна погодитись з тим, що сутність та економічний зміст поняття «стимулювання працівників» є одним із ключових питань економіки праці, оскільки саме стимулювання працівників – найголовніший важіль підвищення ефективності сучасного виробництва [25, с. 195].

Відтак, важливо розрізняти матеріальні та нематеріальні стимули та стимулювання. Варто проаналізувати дані поняття на прикладі. Матеріальний стимул – це конкретна зовнішня винагорода, яка може впливати на мотивацію працівника. Наприклад, премія за високу продуктивність є матеріальним стимулом, оскільки вона створює додатковий інтерес до ефективної роботи. Матеріальне стимулювання – це цілеспрямований процес застосування матеріальних стимулів для підвищення ефективності праці. Наприклад, система бонусів, яка передбачає щомісячні премії залежно від досягнутих показників, є матеріальним стимулюванням, оскільки це організований механізм впливу на персонал. Отже, матеріальний стимул – це конкретний фактор, що може спонукати до дії, а матеріальне стимулювання – це організований процес, що використовує стимули для досягнення управлінських цілей.

Заглиблюючись в теорію стимулів, можна виділити й адміністративні стимули, які пов'язані із системою організаційного управління та контролю [26].

До них відносять надання працівникові нових посадових обов'язків, підвищення відповідальності, делегування повноважень, а також дисциплінарні заходи у разі недотримання трудових норм. Адміністративні стимули можуть бути як позитивними (наприклад, можливість просування по службі), так і негативними (вірогідність накладення штрафних санкцій, доган або звільнення).

Тим не менше, окремо виділяти адміністративні стимули розширюючи їхню класифікацію не варто. Це пов'язано з тим, що будь-які стимули, що не тяжіють до категорії матеріальних можуть входити до нематеріальних. Логічним вбачається що можливість просування по службі, отримання додаткових обов'язків, накладення догани має ознаки нематеріальних стимулів. В той же час можливість накладення штрафу може тяжіти до класифікації матеріальних.

Мотиви є ключовим елементом мотиваційної діяльності людини, оскільки вони визначають внутрішню спонукальну силу, що зумовлює вибір, спрямованість та інтенсивність її поведінки. На відміну від стимулів, які виступають зовнішніми чинниками впливу, мотиви формуються на основі особистісних потреб, цінностей, переконань та очікувань працівника. До прикладу у психології мотив розглядається як потреба, спонукання, мета, намір, особистісні диспозиції, стан [27, с. 22]. З цим визначенням можна погодитись. В управлінській науці поняття мотиву має мати тотожне значення задля більш чіткого розуміння його сутності. Іншими словами, мотив – це внутрішнє спонукання співробітника до дії. Він є стійкою детермінантою поведінки, оскільки може повністю не залежати від стимулу, а натомість ґрунтується на внутрішньому прагненні до задоволення певних потреб або досягнення індивідуальних цілей. Тобто, мотивом може бути внутрішнє бажання, переконання, цінність людини отримати певні, досягти поставлених цілей тощо. Цю категорію можна визначити, як мотив, що внутрішньо сформований співробітником. Проте стимули так само можуть мати вплив мотив людини. Такий їх різновид можна віднести до стимулів, що зовнішньо сформовані працівником. До прикладу мотиву, що сформований зовнішньо: у процесі запровадження системи преміювання на підприємстві керівництво ухвалює рішення про введення фінансового заохочення для працівників, які демонструють високу продуктивність. Як наслідок, співробітники, які раніше виконували посадові обов'язки на середньому рівні, починають проявляти вищу активність та ініціативність, оскільки стимул (грошова премія) формує у них новий мотив – прагнення досягати високих результатів задля отримання матеріальної винагороди. Приклад мотиву, що сформований внутрішньо: в рамках корпоративної культури підприємства поширюється концепція соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає участь працівників у

волонтерських та екологічних проєктах. Деякі співробітники, виходячи з особистих цінностей та переконань, добровільно беруть участь у цих ініціативах, не очікуючи за це жодної винагороди чи інших зовнішніх стимулів з боку організації. У цьому випадку мотив до дії формується виключно на основі внутрішніх переконань та потреб.

Також у науковій літературі існує класифікація мотивів, що є важливою для їх розуміння. Відтак, мотиви класифікують за такими ознаками:

1. За зв'язком із суспільними потребами (ідейні, політичні, моральні, естетичні).
2. За часом прояву (постійні, тривалі, короткочасні).
3. За ступенем усвідомлення (усвідомлені, неусвідомлені).
4. За джерелом виникнення (соціальні, колективістські, діяльнісні, заохочувальні).
5. За видами діяльності (суспільно-політичні, професійні, навчально-пізнавальні)
6. За проявом у поведінці (реальні (актуальні), потенційні (неактуалізовані)).
7. За силою прояву (сильні, помірні, слабкі) [28].

Важливим аспектом є взаємозв'язок між стимулами та мотивами. Хоча стимул може виступати тригером формування певного мотиву, однак він не завжди трансформується у внутрішню спонукальну силу. Наприклад, матеріальне заохочення може виступати стимулом до виконання певного завдання, але якщо воно не відповідає внутрішнім мотивам працівника (наприклад, його прагненню до творчої самореалізації), то довгостроковий ефект такого стимулювання буде мінімальним.

Отже, мотиви відіграють визначальну роль у формуванні трудової поведінки, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень залученості, ініціативності та задоволеності працівників. Ефективне управління мотивацією персоналу передбачає не лише розробку стимулюючих заходів, але й створення умов для розвитку внутрішніх мотивів, що сприяє формуванню стійкої мотиваційної моделі поведінки.

До того ж, не можна й не зазначити про необхідність впровадження поняття зовнішнього впливу у теорії мотивації. У контексті теорії мотивації поняття зовнішнього впливу набуває особливого значення, оскільки воно охоплює широкий спектр соціально-економічних, організаційних, культурних та інших факторів, що формують мотиваційне середовище працівника. Зовнішній вплив можна визначити як масштабне та комплексне явище, що створює стимули, які, у свою чергу, впливають на мотиви індивіда та спонукають його до

певних дій. Сутність зовнішнього впливу полягає у тому, що він діє на рівні макро- та мікрофакторів, охоплюючи як глобальні економічні тенденції, законодавчі норми, корпоративну культуру, так і безпосередні управлінські рішення у межах конкретного підприємства. Зовнішній вплив формує певні умови існування та діяльності працівника, які можуть або стимулювати його до активності, або, навпаки, послаблювати його мотивацію.

З точки зору взаємодії зі стимулом, зовнішній вплив виконує функцію детермінанти, що визначає характер та інтенсивність стимулів, які застосовуються у межах організації. Наприклад, кризові явища в економіці можуть спонукати компанії до посилення матеріального стимулювання з метою утримання ключових працівників. Водночас соціальні зміни, такі як зростання популярності ESG-принципів (екологічне, соціальне та корпоративне управління), можуть призвести до того, що підприємства починають розвивати нематеріальні стимули, орієнтовані на реалізацію ціннісних пріоритетів співробітників. Отже, зовнішній вплив у мотиваційній системі не є безпосередньо стимулом, але саме він зумовлює виникнення стимулів, які вже безпосередньо можуть мати вплив на внутрішню мотивацію працівника.

Визначення і врахування характеру зовнішнього впливу є важливим завданням для сучасного менеджменту, оскільки ефективність системи мотивації значною мірою залежить від здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та формувати відповідні стимули, що сприяють досягненню стратегічних цілей.

У даному розрізі варто навести конкретний приклад того, що вважається у розумінні автора зовнішнім впливом. Відтак, варто розглянути Глобальну економічну кризу, що сталася у вересні-жовтні 2008 року. Передумови виникнення згаданої кризи з'явилися задовго до вказаної вище дати [29, с. 1], проте в результаті вона стала свого роду стресором як для всіх країн світу, так і для компаній окремо. Саму по собі кризу не можна ставити на рівень стимулу, адже її наявність сама по собі формує інші стимули для працівників.

Виходячи з цього, можна з впевненістю зазначити, що вказаний зовнішній вплив сам по собі створив наступні стимули.

По-перше, це глобальна фінансова криза призвела до серйозних економічних труднощів для багатьох компаній, що змусило їх активно працювати над утриманням ключових працівників. В умовах невизначеності на ринку праці та зниження рівня зайнятості, компанії запроваджували фінансові стимули, такі як премії за досягнення, бонуси за виконання цільових показників та підвищення зарплат для утримання талановитих співробітників.

По-друге, з метою забезпечення справедливих відносин між працівниками та роботодавцями, багато організацій змінювали структуру бонусів, перехід до більш результативно-орієнтованих стимулів.

По-третє, у кризовий період підприємства зосередилися не лише на матеріальних, але й на нематеріальних стимулах, які здатні забезпечити підтримку емоційного стану працівників. Це включало покращення умов праці, розширення програм корпоративної соціальної відповідальності, надання психологічної підтримки, підтримку корпоративної культури та лояльності.

Четвертий фактор – це фінансова криза також стала катализатором для інвестицій в навчання та розвиток працівників, оскільки організації стали більше орієнтуватися на довгострокові стратегії адаптації та збереження конкурентоспроможності.

П'ятий фактор – це роботодавці застосовували різноманітні стратегії для запобігання скороченню персоналу, що могло включати запровадження гнучких умов праці або навіть часткову оплату для збереження робочих місць.

Шостий фактор - багато організацій стали більш орієнтованими на забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників. Це могло включати впровадження гнучких графіків роботи, можливості працювати віддалено, що стало важливим стимулом для підвищення задоволеності працівників та їх лояльності до організації.

Вказані стимули були лише малою частиною того, як організації відреагували на такий зовнішній вплив. Якщо дослідити це питання більш глибинно, кількість стимулів буде колосальною.

Безумовно, зовнішній вплив, як окрема категорія теорії мотивації повинна мати й унікальні, характерні суто їй ознаки. Дослідження дозволили виявити ознаки, які притаманні самі процесу мотивації.

1) Макросоціальний характер. Зовнішній вплив не є особистісним чи внутрішнім, а відображає більш широкі, макросоціальні фактори, такі як економічні тенденції, глобалізація, законодавчі зміни, соціальні рухи, культурні трансформації тощо. Він формується поза межами індивіда та організації і є результатом зовнішніх, глобальних явищ.

2) Невизначеність і динамічність. Зовнішній вплив є змінним і залежить від зовнішніх умов, таких як політичні зміни, економічні кризи або культурні зсуви. Це вплив, який може різко змінюватися в залежності від змін у зовнішньому середовищі, на відміну від стимулу, який є більш стабільним і заданим.

3) Відсутність прямого зв'язку з внутрішньою мотивацією. Зовнішній вплив не є безпосереднім фактором, який визначає внутрішній стан мотивації індивіда. Він є умовою, що створює зовнішні фактори, які можуть або

стимулювати, або ослаблювати внутрішні мотиви, але не виступає безпосередньо як стимул.

4) Першочергова роль у формуванні стимулів. Зовнішній вплив не є стимулом сам по собі, але він визначає умови та фактори, які сприяють виникненню стимулів у мотиваційній системі. Він діє як каталізатор для формування стимулів, які вже безпосередньо впливають на мотивацію працівника.

5) Призначення адаптації організації. Зовнішній вплив змушує організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, на відміну від стимулів, які більше орієнтовані на індивідуальну мотивацію працівників.

6) Залежність від широких соціально-економічних процесів. Зовнішній вплив є частиною більшого соціально-економічного контексту, який не залежить від конкретних дій організації чи індивіда, а виникає через великі зміни в економіці, політиці, законодавстві, соціальній сфері.

Наведені ознаки дають чітке розуміння того, що зовнішній вплив є значно ширшим і більш абстрактним поняттям, ніж стимул, оскільки він формується поза межами індивідуального або організаційного контролю і впливає на мотивацію через створення умов для розвитку стимулів, а не через їх безпосереднє застосування.

Варто зосередити свою увагу й на механізмі мотивації, який включає більше категорій, ніж зовнішні впливи, стимули та мотиви. До таких, зокрема, потрібно віднести спонукання, потреби, цінності, цілі та мотиватори.

Розглядаючи класифікацію мотивації за типами, варто звернути особливу увагу на роль мотиваторів. Відтак, до мотиваторів відносяться можливість творчого зростання та прояви ініціативи, цікавий зміст обов'язків. Їхня суть полягає в тому, що працівник ефективно працює, коли бачить реальні можливості для досягнення поставлених цілей [30, с. 76]. Мотиваторами можуть бути різноманітні фактори, що впливають на людину та стимулюють її до активних дій. Проте важливо розмежовувати поняття мотиватора, стимулу та мотиву. Попри їхню схожість, вони мають принципові відмінності. Наприклад, стимулом може бути обіцянка винагороди за виконану роботу, мотив — бажання використати отримані кошти для певних потреб, а мотиватором виступає внутрішнє задоволення від досягнутого результату або отримання матеріальної винагороди. Отже, мотиватор є ключовим елементом у процесі формування мотивації людини.

Згідно визначення, що запропоноване М. Месконом, мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей або цілей організації [31, с. 27]. На нашу думку, таке твердження не є зовсім

правильним, адже поняття мотивації, як було досліджено вище, виходить за рамки суто спонукання себе та інших до діяльності. Тим не менше, з визначення наведеного М. Месконом, можна зрозуміти спонукання в механізмі мотивації знаходиться після стимулу та мотиву і передує дії. В науковій літературі є доволі багато визначень поняття «спонукання», проте ми вважаємо, що один із найбільш влучніших в контексті даного дослідження є наступне. Спонукання – це афективний чи емоційний стан, в якому індивід відчуває емоційний і психологічний підйом. Чим сильнішим є спонукання, тим більшою є необхідність термінового задоволення потреби [32, с. 143]. Тобто, в розрізі механізму мотивації, можна дійти до висновку, що спонукання має бути викликане певними чинниками, які призводять до того, що працівник від усвідомлення необхідності (за допомогою мотиву чи стимулу) переходить до дії.

На прикладі відповідний процес може виглядати наступним чином. Компанія оголошує бонусну програму: за перевиконання плану продажів на 20% працівник отримає додатковий бонус у розмірі 10% від його місячної зарплати (це стимул). Один із менеджерів з продажу має бажання збільшити свій дохід та довести свою ефективність керівництву. Менеджер починає активніше працювати: шукає нових клієнтів, використовує ефективніші техніки продажів, частіше комунікує з постійними клієнтами, пропонуючи їм додаткові товари або послуги. Виходячи з цього прикладу, можна визначити місце спонукання – між стимулом та мотивом і перед безпосередньою дією.

Не менш важливим поняттям у теорії мотивації є й поняття потреби. Ця категорія тяжіє до психології, проте для управлінської науки її розуміння є вкрай важливим. Адже саме чітке визначення потреб працівника може надати менеджменту організації розуміння того, як найбільш ефективно використати стимули та здійснити механізм мотивації.

Відтак, потреба — це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною браку чогось важливого для її життєдіяльності. Потреби утворюють ієрархічну структуру, котра як домінанта визначає поведінку людини. Загальноприйнятим є поділ потреб на первинні, за своєю природою фізіологічні, і вторинні — психологічні (потреба в успіху, повазі, владі, приналежності) [33, с. 194]. Ба більше, це поняття у теорії мотивації загалом стало підґрунтям для створення комплексних змістовних теорій мотивації. Однією з найвідоміших є Теорія потреб А. Маслоу, в якій потреби відіграють первинну роль в мотивації [34]. На нашу думку, механізм мотивації є комплексним поняттям і звужувати розуміння в мотивації відштовхуючись суто від потреб не є правильним. Дійсно, потреба відіграє важливу роль, адже є детермінантою мотиву, що логічно. Наприклад, потреба придбати машину

створить відповідний мотив, після чого виникне спонукання, як, в свою чергу, переросте в дію. Дійсно, беручи до уваги Теорію потреб А. Маслоу, можна стверджувати, що поняття потреб є комплексним та і має розглядатися у сукупності. Мається на увазі, що характер потреб є різним, що також впливає на мотив разом зі стимулом.

Разом із поняттям потреби фігурує й поняття інтересу. Доволі влучним поняття інтересу у психології є наступне. Інтерес – це стійке, вибіркоче, емоційно забарвлене прагнення особистості до життєво важливих об'єктів. Він виникає на основі потреб, але не задовольняє їх. Потреба виражає необхідність, а інтерес пов'язаний з особистісною зацікавленістю об'єктом, із прагненням більше його пізнати, опанувати [35, с. 22]. З одного боку, можна стверджувати, що інтерес не має прямого відношення до механізму мотивації, проте його наявність сама по собі є ключовою. Відтак, якщо у працівника виникає інтерес на підставі потреби, це означає, що механізм мотивації перейде до наступного етапу – формування мотиву. У науковій літературі існує логічне зазначення, що у процесі мотивації персоналу такі явища, як «потреба» та «інтерес», відіграють ключову роль, оскільки безпосередньо впливають на формування мотивів. Це пояснюється тим, що вони визначають внутрішні спонукання людини до дії [36]. Такий підхід дозволяє більш детально розглянути мотиваційний процес, водночас він залишається узгодженим із загальною концепцією, що ґрунтується на впливі зовнішніх факторів.

Не менш важливим поняттям у механізмі мотивації є ціль. На думку деяких вчених, 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 [37, с. 260]. Очевидно, що зв'язок між потребами та інтересами людини безпосередньо впливає на визначення її життєвих та професійних цілей. Цей механізм тісно пов'язаний із системою мотивації персоналу, що була описана раніше. У такому контексті можна чітко відстежити відмінності між корпоративними та індивідуальними цілями, навіть у межах однієї організації.

Водночас питання особистих цілей, на нашу думку, має подвійний характер, оскільки можна розглядати як індивідуальні особисті, так і корпоративні індивідуальні цілі.

Варто зауважити, що особисті індивідуальні цілі зазвичай мають більшу вагу у порівнянні з корпоративними індивідуальними.

Таблиця 1.

Розбіжності у системи корпоративних цілей компанії та індивідуальних цілей працівника [38]

Цілі працівника	Цілі організації
Економічний аспект	
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.
Адміністративно-організацій аспект	
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.
Соціально-психологічний аспект	
Особисті переваги, неформальні зв'язки.	Посадова інструкція.
Індивідуалізм творчості (конкуренція).	Згуртованість, колективна творча праця.
Психологічна сумісність з колегами та керівником.	Професіоналізм і кваліфікація працівників.
Професійний аспект	
Накопичення досвіду роботи.	Тимчасова потреба в послугах працівника.
Небажання витратити час на підвищення кваліфікації.	Впровадження нових технологій.

Таблиця 2.

Дуалістичний характер особистих цілей (складено автором)

Тип цілі	Опис	Приклад
Індивідуальні особисті цілі	Особисті прагнення працівника, що не залежать від компанії та пов'язані з його власними потребами.	Збільшити особистий дохід для покращення житлових умов, відкрити власний бізнес.
Корпоративні індивідуальні цілі	Особисті цілі працівника, які реалізуються в межах компанії та відповідають її діяльності.	Отримати підвищення на посаді, стати найкращим співробітником місяця.

Поняття цінностей також тяжіє до психології, проте займає своє місце у теорії мотивації. Фактично, цінність є основоположним поняттям та підвалиною у механізмі мотивації персоналу. У цьому контексті доволі влучним є визначення надане Ягуповим В. В, який вказує, що система цінностей будь-якого фахівця – це та духовна «ланка» та підвалина, яка його пов'язує з конкретним професійним середовищем, включає в професійний світ і систему професійних взаємин, а також поєднує інтереси, потреби, світогляд фахівця з конкретною поведінкою та культурою професійного буття [39, с. 211]. Виходячи з наведеного твердження,

варто вказати, що поняття цінностей, про які йде мова можна визначити, як професійні. Піддаючи тлумаченню цей текст, можна визначити, що професійні цінності – це система переконань, орієнтирів та принципів, які визначають ставлення працівника до своєї професійної діяльності, впливають на його мотивацію, поведінку та рівень залученості в робочий процес. Відтак, цінності в контексті мотивації персоналу – це фундаментальні орієнтири, що визначають ставлення працівника до роботи, його поведінку та рівень залученості в діяльність організації. Вони виступають основою для формування професійної ідентичності, інтеграції працівника в корпоративне середовище та гармонізації його особистих прагнень із цілями компанії. З управлінської точки зору, система цінностей працівника відіграє вирішальну роль у процесі мотивації, оскільки поєднує його потреби, інтереси та світогляд із професійною діяльністю, впливаючи на рівень лояльності, продуктивності та ініціативності.

Таким чином, проведені дослідження дають можливість зробити висновок, що цінності мають багатокритеріальний характер. Для цього, варто розглядати поняття професійних цінностей працівника разом із іншими – особистими, міжособистісними, культурними тощо. Дослідження Інглхарта та Вельзеля 2005 року у Всесвітньому дослідженні цінностей показує, що у різних суспільствах по-різному визначаються пріоритети цінностей залежно від соціально-економічного контексту. Наприклад, у більш економічно розвинутих країнах високо цінуються самовираження та якість життя, тоді як у країнах, що розвиваються, пріоритетом є такі цінності виживання, як безпека та економічна стабільність [40, с. 36].

У контексті теорії мотивації варто розглядати всі складові цінностей людини, адже безпосередньо важливість стимулів, формування потреб і безпосередньо дію формують набір різнокатегоріальних цінностей. До прикладу, якщо у працівника є потреба придбати якесь дороговартісне рухоме майно (потреба), а для отримання премії/бонусу (стимул) необхідні додаткові зусилля у комунікації з клієнтами, працівник може відмовитись від такої потреби у разі, якщо його до його міжособистісних цінностей належить мінімізація комунікації з оточуючими. В цьому контексті особливий інтерес становить праця В. Франкла «Людина в пошуках сенсу». Узагальнюючи досвід психоаналітичної роботи з колишніми в'язнями нацистських концентраційних таборів, Франкл показує: людина здатна вижити в екстремальних умовах лише тоді, коли вона має сенс життя. Показово, що й висловлена Е. Фроммом критика Теорії потреб Маслоу обертається довкола понять «мотивація», «усвідомлення», «сенс». Отже, слідуючи за міркуваннями В. Франкла та Е. Фромма, маємо відзначити, що відношення «людина – потреба» завше опосередковане свідомістю: немає

потреби як такої, потреби як жорсткої детермінанти, є лише потреба, що усвідомлюється як потреба з огляду на її сприйняття як цілі, сповненої сенсу діяльності та її вольової реалізації. Тобто і Фромм, і Франкл вводять до проблеми «об'єктивних потреб» тему соціального сенсу, а відтак і рефлексії [41, с. 201-202]. З цим зазначенням можна погодитись, адже, як було зазначено вище, при запуску механізму мотивації первинним джерелом цього є цінності працівника. Виходячи з наведеного вище, не можна й не зазначити на проходженні поняття мотивації розвитку крізь призму наук філософії, психології та управління. У філософському дискурсі мотивація традиційно розглядалася як сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників, що визначають поведінку людини. Якщо в античності домінувало уявлення про раціональне прагнення до блага, а в середньовіччі мотивація пояснювалася божественним провидінням, то з епохи Ренесансу розпочався поступовий перехід до більш прагматичних пояснень. У Новий час, мотивація почала розглядатися через призму природних прав та особистого інтересу, що заклало основи теорій суспільного договору. Психологічні дослідження мотивації стали більш систематичними пізніше, у XIX–XX століттях. Вони акцентували увагу на несвідомих потягах, тоді як представники гуманістичної психології, підкреслювали роль особистісного розвитку та самореалізації. У когнітивних і поведінкових підходах мотивація пояснюється механізмами підкріплення, очікувань і прийняття рішень. В управлінських науках мотивація стала ключовим аспектом ефективного менеджменту. Багато описаних вище теорій розглядали її з точки зору продуктивності праці та дисципліни. Сучасні дослідження роблять акцент на інтеграції внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, корпоративній культурі та поведінковій економіці, що дозволяє краще розуміти і стимулювати людську активність у різних сферах діяльності. Більше того, навіть на сучасному етапі дослідження мотивації персоналу, багато понять, що були описані вище дуже тісно переплітаються з науками філософії, психології та управління. Тим не менше, еволюція поглядів на мотивацію демонструє перехід від метафізичних пояснень до емпіричних досліджень, що дозволяє більш точно прогнозувати та впливати на поведінку людини в соціальному, економічному та управлінському контекстах.

Виходячи з наведеного вище, розвиток понятійно-категоріального апарату теорії мотивації є важливою складовою у науковому осмисленні мотиваційних процесів та їх практичного застосування. Протягом історії розвитку поняття мотивації було сформовано численні моделі та підходи, які допомагають пояснити різні аспекти мотиваційної поведінки індивідів і колективів. Зокрема, значення таких понять, як «мотивація», «цінності», «мотиви», «потреби» та

«цілі», стало важливим для розуміння того, як внутрішні й зовнішні фактори взаємодіють і формують поведінку персоналу. Завдяки систематизації понять і категорій, що стали основою розвитку теорії мотивації, ми отримуємо можливість не тільки більш точно досліджувати мотиваційні процеси, але й ефективно використовувати ці знання в практиці управління. Це дозволяє створювати нові моделі управлінських практик, які враховують індивідуальні та колективні потреби, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності діяльності організацій, розвитку лідерських якостей і покращенню взаємодії між працівниками.

Список використаних джерел:

1. Коваленко Є. Я. *Культура менеджменту Стародавнього Єгипту, Шумеру та Вавилонії. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2021. Випуск 1. С. 76-82.*
2. Пержун В. В. *Історичні витоки формування управлінської культури. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. Випуск 2 (25). С. 30-35.*
3. Марк Аврелій. *Наодинці з собою / пер. з лат. Паранько Р. Львів : Видавництво Аpriori, 2018. 180 с.*
4. Ткаченко Р. П., Ткаченко Л. В. *Внутрішня мотивація і якість освіти. Proceedings of XII International Scientific and Practical Conference, м. Київ, 5-7 лютого 2024 р. 2024. С. 666-671.*
5. Казацький В. Д. *Першоджерела ідеї прав і свобод людини: від античності до відродження. Інформація і право. 2021. Випуск 4(39). С. 90-97.*
6. Хміляр О. Ф. *Психологія бойової мотивації воїна. Вісник Національного університету оборони України. 2022. Випуск 2(66). С. 121-131.*
7. Барабаш О. О. *Підходи до розуміння поведінки людини в новий час. Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики. 2017. Випуск 2. С. 3-8.*
8. Боришкевич І., Якубів В., Ромнюк Х. *Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Політичні науки та публічне управління. 2022 рік. Випуск 1 (61). С. 12-18.*
9. Колот А. М., Цимбалюк С. О. *Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.*
10. Полюк М. І. *Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. 2020 рік. Випуск 4.*
11. Оробченко В. І. *Формування системи мотивації персоналу в організації: теоретичні аспекти. Вісник студентського наукового товариства «Ватра». 2020. Випуск 90. С. 63-71.*

-
12. *Виноградська І. І. Суть та актуальність теорії мотивації Д. Мак-Клелланда. Актуальні питання фінансів, економіки, обліку та менеджменту : зб. матеріалів доп. учасн. міжнар. наук.-практ. кофн. Полтава, 2017. С. 73-75.*
13. *Шнекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. Аспекти публічного управління. 2013. Випуск 1. С. 78-83.*
14. *Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. Випуск 1(61). С. 12-18.*
15. *Skinner, B.F. Beyond Freedom and Dignity. New York: Alfred A. Knopf 1971. 320 p.*
16. *Дарченко Н. Д., Михайлюта Є. І. Вплив теорії мотивації на сучасні підходи до управління персоналом. Соціальна відповідальність: сучасні виклики : зб. матеріалів доп. учасн. міжнар. наук.-практ. кофн. Краматорськ, 2016. С. 203-205.*
17. *Ryan, R. M., & Deci, E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York-London. Guilford Publications. 2017. 740 p.*
18. *Laloux, Frederic. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker, 2014.*
19. *Lawrence, Peter R., and Nitin Nohria. Driven: How Human Nature Shapes Our Choices. Jossey-Bass, 2002.*
20. *Pink, Daniel H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, 2009.*
21. *Hackman, J. R., and G. R. Oldham. Work Redesign. Addison-Wesley, 1980.*
22. *Csikszentmihalyi, Mihaly. Flow: The Psychology of Optimal Experience. Harper & Row, 1990.*
23. *Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019 рік. Випуск 3 (14). С. 169.*
24. *Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Економічні науки. 2020. Випуск 1. С. 153-163.*
25. *Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. Випуск 6. (3). С. 194–197.*

26. Бордун І. В. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених, м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р. 2019. С. 28-31.

27. Іванова Н. Г. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. Вісник Національного університету оборони України. 2021. Випуск 3 (61). 20-27.

28. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент : курс лекцій. Київ : МАУП, 2001. 168 с.

29. Torbat, Akbar. "Global Financial Meltdown and the Demise of Neoliberalism." *Globalresearch.ca, Global Research Center for Research on Globalization*, 13 Oct. 2008, globalresearch.ca/global-financial-meltdown-and-the-demise-of-neoliberalism/10549?pdf=10549.

30. Філіппов В. Ю., Дарида А. О., Хінев І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2022 рік. Випуск № 16. С. 72-79.

31. Шинкаренко В. Г. Криворучко О. Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна : аспекти праці*. 2000. № 4. С. 27-32.

32. Кравець А. Труднощі розуміння мотивації споживача. *Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молод. Вчених, м. Тернопіль, 23-24 травня 2024 р. 2024. С. 142-144.*

33. Мишко Н. М., Даниленко О. І., Жалій С. В. Особливості професійної мотивації майбутніх психологів, які здобувають другу вищу освіту. *Синергетичний підхід до проектування життєвого простору особистості : зб. наук. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка 27-28 квітня 2023 року. 2023. С. 194-198.*

34. Maslow, Abraham. "Preface to Motivation Theory." *Psychosomatic Medicine*, vol. 5, no. 1, Jan. 1943, pp. 85–92, journals.lww.com/psychosomaticmedicine/abstract/1943/01000/Preface_to_Motivation_Theory.12.aspx, <https://doi.org/10.1097/00006842-194301000-00012>.

35. Іванова Н. Г. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. Вісник Національного університету оборони України. Київ, 2021. Випуск 66 (3). С. 20–27.

36. Дороніна М., Сасіна Л., Лугова В., Надьон Г. *Механізм мотивації управлінського персоналу*. Харків: АдвАтм, 2010. 240 с.

37. Лугова А. М., Чумак Г. М. *Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу*. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018 рік. Випуск 23. С. 259-262.

38. Дороніна М., Наумік Є., Соловійов О. *Управління мотивацією*. Харків : ХНЕУ, 2006. 240 с.

39. Ягунов В. В. *Ціннісно-мотиваційний компонент професійної компетентності фахівців: методологічний аспект*. Вісник Національного університету оборони України. Київ. Випуск 70 (6). С. 207–219.

40. Тищенко М. О. *Феномен геймінгу у формуванні соціальних цінностей молоді в Україні : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 054 "Соціологія" / наук. керівник М. А. Лепський*. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 109 с.

41. Турбан В. В. *Психологічна природа цінностей*. Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 198-212. Северодонецьк, 2020 рік. Випуск 3 (53). С. 198-212.

6.7. Мотиваційні важелі активізації персоналу

Матукова Г.І.,

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,*

Чернишук С. С.,

асистент кафедри менеджменту охорони здоров'я,

Деркач С.О.,

здобувач вищої освіти,

Національний медичний університет імені О.О Богомольця

Ключові слова: стимулювання праці; мотивація матеріальна; нематеріальна мотивація; необмежені привілеї; зона комфорту персоналу; ключові напрями; професійна майстерність.

Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні продуктивності та якості роботи, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії в галузі управління персоналом і підвищує її конкурентоспроможність на ринку. Ефективність професійної діяльності значною мірою визначається дієвістю мотиваційних механізмів та їхньою відповідністю стратегічним цілям підприємства. Багато прикладних досліджень підтверджують, що головною