

УДК 331.2; 658.3

О.Є. СОЛОВЙОВА

Харківська національна академія міського господарства

МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сучасні наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до визначення мотивації як важливого чинника досягнення стратегічних цілей підприємства. Інноваційність підходів дослідження до процесу організаційних змін полягає у еволюції від підвищення системи якості до системи управління удосконаленням та змінами мотивації директорів виконавчих органів акціонерних товариств на засадах концепції універсальної системи показників діяльності (Total Performance Scorecard, TPS), основа якої – особисте бачення співробітником свого майбутнього та майбутнього організації.

Ключові слова: *мотив, мотивація, теорія мотивації, процес мотивації, стратегія, винагорода, механізм мотивації, соціально-трудова відносина, універсальна система показників, інтегрована теорія, компетенції, диференційована шкала винагороди.*

Постановка проблеми. В розвинутих економіках світу мотивація продовжує бути головною темою досліджень індустріальної психології і організаційної поведінки людей. Відсутність належного рівня мотивації в досягненні (бо є ще другий тип – «мотивація уникання») стало підґрунтям до появи інструментів компенсації її відсутності: політичних партій (ідеологічний компенсатор), страйків, запеклих сутичок і революцій [1]. В країнах сучасних розвинутих економік було знайдено шлях підвищення рівня мотивації запровадженням корпоративних інструментів, побудованих на громадській свідомості – акціонуванні підприємств. Акціонування виконує дві важливі функції: економічну (поява принципово нового джерела інвестування) і соціальну (компенсує відчуження найманого працівника від виробленого товару, що і зменшує соціальну напругу в суспільстві).

На превеликий жаль, в Україні акціонування здійснено не природним шляхом і не виконує ні економічної функції (приватизація за майновими сертифікатами не є джерелом інвестування), ні соціальної (спотворило виникненню олігархічних кланів і ще більш посилило відчуття у дрібних акціонерів відчуження від результатів своєї праці). Тому актуальність трудової мотивації визначена в сучасних економіках світу як важливий чинник економічної стратегії підприємств, особливо в умовах неординарного процесу формування соціально-трудоких відносин в Україні.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідження процесів мотивації робітників в останнє десятиріччя набули значної уваги як вітчизняних так і зарубіжних вчених. В наукових роботах вітчизняних науковців Л. Безтелесної [2], И. Гейця [3], А. Гольда [4], С. Занюка [5], П. Капустянського [6], Т. Кір'яна [7], А. Колота [8], Г.Кулікова [9], Н. Мазур [10], В. Данюка [11], Ю. Нагорянського [12], А. Перетятка [13], С. Решміділової [14], Л.Червінської [15], В.Шинкаренко [16] та інших, наведено сучасні технології побудови організаційно–економічного механізму мотивації персоналу підприємства, розроблені практичні рекомендації до їх застосування в умовах вітчизняного ринку праці. Значну увагу надано інструментам фондового ринку при формуванні довгострокових програм заохочення працівників, роль якого (фондового ринку) в майбутньому значно зросте.

Однак, в сучасній науковій літературі мають місце різні підходи до визначення самого поняття « мотивація». Складність полягає у тому, що мотивація не універсальна, індивідуальна і багатоаспектна: скільки людей – стільки і моделей мотивації. Мотивацію нелегко вимірювати, а в багатьох випадках її проява не піддається логічному поясненню, її природа «ефемерна», що потребує постійного вивчення процесу мотивації, який перманентно набуває емерджентних якостей [1].

В підтвердження цієї тези наведемо деякі визначення понять «мотив», «мотивація» відомих світових і вітчизняних дослідників.

«Мотивацию определяют как силу, побуждающую к действию. Мотивация – это внутреннее побуждение, импульс или намерение, которые заставляют человека сделать что-либо или поступать определенным образом» [17].

«В психологии мотив – внутренне, формирующее в сознание человека побуждение к активности» [18].

«Что такое мотивация? Мотив – это причина для того, чтобы что-то сделать. Мотивация связана с факторами, которые заставляют людей вести себя определенным образом» [19].

«Мотивация лучше всего передается фразами: «Эта работа – смысл моей жизни!», «Это лучшая команда моей жизни!» или «За это дело мы готовы в огонь и воду!...» [1].

«Влечения, или побуждения, вынуждают действовать в направлении определенных целей без участия сознательного размышления. Такие влечения являются «основным мотивом всей деятельности» [20].

«... мотивация это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [21].

«Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини» [11].

Наведені наукові визначення понять «мотив», «мотивація» різноманітні за своєю структурою, семантикою і навіть етимологією.

Так, відомий психоаналітик Фрейд З. розглянув дуалістичну прояву спонукування: в фізичному аспекті – як потреби і в психологічному – як бажання, виділяючи чотири основні елементи [20]:

– джерело (source) – місце виникнення потреби (частина тіла, або тіло людини в цілому);

– ціль (aim) – досягнення знімає стан напруги людини, послаблює потребу до такого стану, що відпадає необхідність в діях;

– стимул (impetus) – кількість енергії, сила або тиск, котрий використовується для задоволення ваблення;

– об'єкт (object) – речі або дії, які задовольняють бажання.

Таким чином, було зроблено наукове припущення, що нормальна модель поведінки людини направлена на зменшення стану своєї напруги за

циклом поведінки – від релаксації до напруги, дії і зворотно до релаксації (модель «напруги-послаблення» (tension-reduction)).

Наведена «анатомія» мотиву (спонукання) свідчить про те, що мотивація є, насамперед, процес, який забезпечує цілеспрямовану поведінку людини для досягнення бажаного результату, прикладаючи для цього визначені зусилля і наполегливість. Відомий дослідник проблем мотивації А. Маслоу (ієрархія проблем) вперше звернув увагу, що окрім вивчення поведінки людина для задоволення своїх потреб (deficiency motivation) – дефіцитарна мотивація, є і інший вид – буттєва мотивація (being motivation), яка пов'язана з отриманням задоволення в теперішній час або з нахождением позитивної цілі (мотивація, яка зростає, або метамотивація). Буттєва мотивація в своїй основі має систему буттєвих цінностей: істина, доброта, врода, цілісність, жвавість, унікальність, удосконалення, простота, яскравість, легкість, грайливість, спонтанність і самодостатність [20]. Безумовно, яке велике значення мають ці цінності при проектуванні системи винагороди для директорів і керівників вищої ланки компаній в контексті ефективного менеджменту.

На наш погляд, синтез дефіцитарної і буттєвої мотивації в моделі процесу трудової мотивації ініціює свідомим або несвідомим визнанням наявності як незадоволених потреб, так і самоактуалізації людини. Проведені нами дослідження практики поведінки директорів і керівників вищої ланки керівництва акціонерних товариств свідчить про акцент на їх самоактуалізацію, яка все більш становиться значущою до стратегічних намірів підприємств.

Узагальнення наукових досліджень надало можливість визначити те, що *трудова мотивація є, насамперед, творчий процес, який забезпечує цілеспрямовану дію людини з перетворенням її енергії в матеріальний або інтелектуальний продукт з орієнтацією на досягнення особистих цілей і стратегічних цілей акціонерних товариств.*

Моделювання процесу мотивації спирається на добре відомі теорії мотивації: ієрархія потреб Маслоу (Maslow); ієрархія людських потреб Альдерфера (Alderfer); двофакторна теорія Герцберга (Herzberg); внутрішня мотивація Деци (Deci); модель характеристик праці Хекмана і Олдхема (Hackman and Oldham); теорія потоку Ксиксентмихайлі

(Csikszentmihayli); теорія справедливості Адамса (Adams); теорія когнітивного дисонансу (пізнавального протиріччя) Фестингера (Festinger); модель ЦІО Врума (Vroom); теорії мотивації досягнення Мак-Клеланда, Аткинсона, Хекхаузена (McClelland, Atkinson, Heckhausen); теорія образу Біча і Мітчела (Beach and Mitchell); рольова мотивація теорія Мінера (Miner); теорія постановки цілей Локке (Locke); теорія самоефективності Бандури (Bandura); теорія контролю Картера і Шейера (Carver and Scheier); модель систем контролю Лорда (Lord); теорія регулювання дій Хеккера (Hacker); модель Рубікона Хекхаузена і Голлвіцера (Heckhausen and Gollwitzer); теорія саморегулювання Кула (Kuhl) [22]. Однією із проблем сучасного вітчизняного менеджменту є те, що про процеси мотивації керівники підприємств мають дуже поверхні уявлення. При проведенні занять з питань мотивації на факультеті післядипломної освіти Харківської національної академії міського господарства за останні три роки було опитано 237 менеджерів різного рангу управління підприємств, які всі були знайомі зі змістовними теоріями мотивації, деякі мали уявлення про процесуальні, а про інтегративні теорії практично нічого не чули.

Стан таких речей, як констатують дослідники, є наслідком того, що ні одна із сучасних теорій трудової мотивації не застосовує інтегративну точку зору, яка дозволяє інтегрувати дистальні конструктивні елементи (потреби, мотиви, диспозиції, емоції і т.п.) з проксимальними (постановка цілі, саморегулювання). Перевірка цього зв'язку досліджувалась за моделлю Рубікон Хекхаузена і П.М. Голлвіцера, якою поєднано мотивацію з волею через чотирьохфазну трансмісію мотиваційно-вольового акту [19]:

- перша мотиваційна фаза (фаза вибору);
- планування (перша вольова фаза);
- дії (друга вольова фаза);
- оцінювання (друга мотиваційна фаза).

Модель об'єднує дистальні аспекти мотивації з проксимальними конструктивними елементами постановки цілі і саморегулювання, що забезпечує інтегративний підхід до мотивації і вольового акту в здійсненні цілеспрямованої дії і надає можливостей в вдосконаленні прогнозування задоволеності працею, результатами роботи, завершення трудового життя.

Мета статті. В умовах неординарного процесу формування соціально-трудова відносин в Україні визначити концептуальну модель мотиваційного процесу, що синтезує ієрархічну структуру ключових факторів успіху особистості (керівника) і акціонерного товариства в цілому на засадах універсальної системи показників діяльності, котра направлена на максимальний розвиток особистості всіх співробітників акціонерного товариства і оптимального використання їх можливостей для досягнення самих високих стратегічних показників підприємства.

Основна частина. В контексті сучасних теорій мотивації новітній концептуальний підхід до винагороди керівників полягає в тому, що плани винагород повинні будуватися навколо комбінації, як кількісних так і якісних задач, обумовлених стратегічними баченнями (стратегічними картами) як окремих бізнес-одиниць, так і підприємства в цілому. Вони (задачі) повинні бути сфокусовані на близькі та далекі перспективи та не збуджувати керівників до значних ризиків, забезпечити їх збалансовану поведінку. Комбінація задач призначена підтримувати баланс між короткостроковими і довгостроковими планами діяльності акціонерного товариства [23]. Схеми винагороди повинні бути логічними в своїй архітектоніці, структурі, прозорості, що надає властивостей довіри різному роду людей, які мають справи із підприємством.

Винагорода, за думкою виключно всіх дослідників, повинна бути зв'язана з результатами роботи керівників. Однак, складність реалізації цієї установки полягає в розумінні складності того факту, що для керівників різних бізнес-одиниць індикатори кінцевих результатів їх діяльності вкрай різні за своєю економічною сутністю і рівнем агрегації (аналітичні, комплексні), що створює доволі складні системи оцінки роботи керівників.

Проведені дослідження серед керівників акціонерних товариств Харківського регіону (12 підприємств, 87 керівників) підтвердили тезу, що концептуальні підходи сучасної технології побудови вітчизняної системи винагороди керівників акціонерних товариств України повинні:

- по-перше, забезпечити таку діяльність керівників, яка б була направлена на досягнення інтересів акціонерного товариства і його інвесторів;
- по-друге, зв'язати винагороду керівників з винагородою їх підлеглих (свого роду створення наскрізної системи винагороди між різновидів)

ми категорій персоналу) з тою метою, щоб вся команда менеджменту вищої ланки керівництва керувалась одними і тими ж принципами (насамперед, принципом солідарності в оплаті праці персоналу).

Інноваційність наших підходів дослідження до процесу організаційних змін полягає у еволюції від підвищення системи якості до системи управління удосконаленням та змінами на засадах концепції універсальної системи показників діяльності (Total Performance Scorecard, TPS), основа якої – особисте бачення співробітником свого майбутнього та майбутнього організації (тобто відправною точкою відліку концепції є цілі особистості) [24]. Такий підхід посилює лояльність людей до підприємства, а також посилює відчуття задоволеності і мотивації до роботи.

Основні елементи TPS:

- особиста система збалансованих показників;
- організаційна система збалансованих показників;
- всебічний менеджмент на основі якості;
- управління результативністю та управління компетенціями;
- цикл інтуїтивного навчання (навчання на практиці).

На базі інтегрованої теорії TPS розроблено організаційно-економічний механізм мотивації керівників вищої ланки акціонерних товариств, яким передбачено трансмісію між системою показників підрозділів і команд з індивідуальним планом роботи співробітника за відповідними рівнями каскадування процесів: стратегічний рівень; тактичний рівень; операційний рівень; персональний рівень.

За чотирма аспектами – фінансовим, клієнтським, внутрішніх бізнес-процесів та навчання, визначено персональні цілі співробітника, показники результативності та цільові їх значення до розробки шкали оплати праці менеджерів корпорацій.

В останні часи як академічні дослідники так і практики країн розвинутих економік в управлінні винагородою орієнтуються на систему оплати, пов'язану із компетенцією менеджерів. Тобто, рівень їх платні визначається не займаною посадою, а рівнем компетенції керівника. За нашими спостереженнями більшість вітчизняних підприємств не надають належної уваги системі розвитку компетенції. Про це свідчать факти відсутності на підприємствах ясного взаємозв'язку між системою розвитку компетен-

ції та загальними цілями підприємства. Більш того, відсутній зв'язок даної системи із особистими цілями (прагненнями) керівників. Слід теж відзначити, що в науковій вітчизняній літературі ця проблема не знайшла гідної уваги науковців, що не сприяє розвитку і удосконаленню підприємства.

Інноваційним підходом до ефективного розвитку компетенції керівників є концепція TPS, якою передбачається профіль компетенції керівника проектувати з урахуванням особистісної системи та корпоративної системи збалансованих показників. Слід мати на увазі наявність різноманітності значення поняття «компетентність» [24]:

– індивідуальна компетенція – сукупність знань, досвіду, навичок, цінностей, норм, моделей поведінки окремого співробітника, котра служить основою його особистісного успіху і положення в суспільстві (зв'язані із особистісною системою збалансованих показників);

– професійна компетенція – сукупність знань, досвіду, навичок, цінностей, норм, моделей поведінки, необхідних для виконання даної роботи (зв'язана із індивідуальним планом роботи по профілю компетенції).

В контексті теми дослідження головним об'єктом дослідження є категорія «професійна компетенція», котра має чотири рівні свого буття :

- компетенції, які відносяться до роботи та рівню інтелекту;
- компетенції на рівні знань: те, що треба знати;
- компетенція на рівні навичок: те, що повинен вміти робити;
- компетенція на рівні поведінки: відношення, принципи, норми, цінності, манера поведінки і т.д., що необхідно до відповідної посади.

Безумовно, для виконання роботи потрібно володіти комбінацією компетенцій. В практиці роботи виділяють п'ять-десять найвагоміших компетенцій до робітника, які сприяють досягненню успіху підприємства. Наведемо найбільш типові елементи структури компетенції комерційного директора акціонерного товариства: концентрація на споживача; орієнтація на досягнення; знання маркетингу; комунікації; ділова (комерційна) освіченість; гнучкість; планування; стратегія ціноутворення; рішення проблем; робота в команді; обмін знаннями; розвиток членів команди. За результатами функціонального аналізу компетенції директорів виконавчого органу акціонерних товариств проведено ранжування компетенцій за їх типам (табл. 1).

Таблиця 1

Прийняті рівні компетенції директорів виконавчого органу акціонерних товариств за результатами функціонального аналізу

Типи компетенцій	Ранг рівня компетенції	Параметричні характеристики відповідного рівня компетенції
Лідерський	4	Створює груповий дух і ефективно мотивує окремих членів групи. Вимагає від групи високого рівня ефективності роботи. Підтримує ефективні взаємовідносини з окремими робітниками та групою в цілому. Ясно визначає цілі, плани та очікування.
Специфічний	3	Може бути застосована до сімейства робіт (групи посад), в яких характер роботи співпадає, але виконується на різних рівнях.
Пороговий	2	Базова компетентність, котра необхідна для виконання функцій управління без розділу між директорами з високими та низькими показниками їх діяльності.
Робочий (професійний)	1	Професійна компетенція – сукупність знань, досвіду, навичок, цінностей, норм, моделей поведінки, необхідних для виконання даної роботи.

Для кількісного виміру рівня комбінації компетенцій директорів (директора) виконавчого органу запропоновано інтегральний показник за відповідними елементами структури компетенції, який визначається за формулою:

$$J_k = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m V_{ij} \cdot R_{ijp}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m V_{ij} \cdot R_{ijb}}, \quad (1)$$

де R_{ijp} , R_{ijb} – відповідно реальний та встановлений i -й елементний рівень компетенції j -го директора виконавчого органу;

V_{ij} – питома вага i -го елементного рівня в структурі компетенції j -го директора виконавчого органу;

n – кількість елементів в структурі компетенції відповідного j -го директора виконавчого органу;

m – чисельність директорів виконавчого органу.

Інтегральний показник компетенції з однієї сторони являє собою індикатор виявлення «проблемного» керівника, з другої – дійовий операційний інструмент при визначенні рівня їх винагороди.

Результати функціонального аналізу підтвердили той факт, що значущість компетенцій відповідних директорів виконавчого органу акціонерного товариства різноманітна за чотирма аспектами стратегії розвитку підприємства (стратегічною картою) – фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання (табл. 2).

Таблиця 2

Структура значущості компетенцій директорів виконавчого органу за відповідними перспективами стратегічної карти підприємства, (%)

Перспектива	Виконавча особа					
	Генеральний директор	Технічний директор	Фінансовий директор	Комерційний директор	Заступник генерального директора з економіки	Заступник генерального директора з виробництва
Фінансова	40	20	40	30	30	20
Клієнтська	20	10	30	40	40	10
Внутрішніх процесів	20	40	10	10	10	40
Знать та навчання	20	30	20	20	20	30

За результатами аналізу дослідження побудовано ієрархію критеріїв ефективності діяльності відповідних категорій менеджерів за збалансованою системою показників підприємства: генеральний директор та керівники загальнокорпоративного рівня – сукупний доход акціонерів; керівники виробничих підрозділів – економічна додана вартість; менеджери із залучення інвестицій – об’єм інвестицій; менеджери з роботи з клієнтами – об’єм продажу, валовий прибуток; менеджери з логістики – витрати постачання, середні роздрібні та оптові ціни.

При побудові системи винагороди директорів принциповим є урахування ступеню ризику в прийнятті управлінських рішень як умови досяг-

нення найліпшого фінансового результату на конкурентному ринку функціонування підприємства. Ця тема дослідження найбільш складна за своєю методологією та практичною реалізацією в парадигмах теорій ризикології [25]. Зважаючи на те, що для визначення ступеню ризику в прийнятті управлінських рішень ми маємо справу з вузьким колом осіб (директорів), авторитетних фахівців, було прийнято один із найпоширеніших і результативних методів отримання достовірної інформації метод Дельфі. Шкала ранжування ступеню ризику в прийнятті управлінських рішень директорів виконавчих органів акціонерних товариств має наступні значення: дуже високий – 5 ранг; високий – 4 ранг; середній – 3 ранг; не суттєвий – 2 ранг; низький – 1 ранг (табл. 3).

Таблиця 3

Ранг ступеню ризику в прийнятті управлінських рішень директорів виконавчих органів акціонерних товариств за прийнятою шкалою

Перспектива	Виконавча особа					
	Генеральний директор	Технічний директор	Фінансовий директор	Комерційний директор	Заступник генерального директора з економіки	Заступник генерального директора з виробництва
Фінансова	5	2	4	2	3	2
Клієнтська	4	1	2	4	3	1
Внутрішніх процесів	3	4	1	1	3	4
Знань та навчання	3	2	2	2	2	2

За теорією та методами визначення вірогідності ризику було встановлено розподіл вірогідності ризику за їх ступенями до прийняття управлінських рішень директорами виконавчих органів акціонерних товариств (табл. 4).

За результатами проведеного дослідження розроблено диференційовану шкалу винагороди (стягнення) директорів виконавчих органів акціонерних товариств (табл. 5). При плануванні розміру винагороди слід враховувати головні чинники: стратегію винагороди; стратегію бізнесу; галузеву практику. В запропонованій шкалі винагороди базою розрахунку

преміальних виплат є посадовий оклад директора. Отримання плануємого рівня винагороди залежить від досягнення відповідним директором встановлених перед ним особистих цілей та досягнення підприємством стратегічних цільових показників за трьома векторами преміювання (стягнення): за виконання планового значення показника; за кожний відсоток перевиконання планового значення показника; за кожний відсоток невиконання планового значення показника.

Формула розрахунку премії (стягнення) за результатами виконання ключових показників директором виконавчого органу за прийнятою шкалою винагороди передбачено як підвищення так і стягнення:

$$R_j = \sum_{i=1}^k B_{ij} \cdot (a_{ij} + b_{ij} \cdot \alpha_{ij} - c_{ij} \cdot \beta_{ij}), \quad (2)$$

де B_{ij} – базовий оклад j -го директора виконавчого органу, грн.;

a_{ij} – розмір винагороди за виконання планового значення i -го ключового показника j -м директором виконавчого органу, %;

b_{ij} – розмір винагороди за кожний відсоток перевиконання планового значення i -го ключового показника j -м директором виконавчого органу, %;

α_{ij} – розмір перевиконання планового значення i -го ключового показника j -м директором виконавчого органу, %;

Таблиця 4

Розподіл вірогідності ризику за їх ступенями до прийняття управлінських рішень директорами виконавчих органів акціонерних товариств, (%)

Ступінь ризику	Виконавча особа					
	Генеральний директор	Технічний директор	Фінансовий директор	Комерційний директор	Заступник генерального директора з економіки	Заступник генерального директора з виробництва
5	60	0	0	0	0	0
4	30	70	70	70	0	70
3	10	0	0	0	70	0
2	0	20	20	20	30	20
1	0	10	10	10	0	10

Таблиця 5

Диференційована шкала розміру винагороди (стягнення)
директорів виконавчих органів акціонерних товариств

Перспектива	Розмір винагороди (стягнення), % до посадового окладу		
	За виконання планового значення показника	За кожний відсоток перевиконання планового значення показника	За кожний відсо- ток невиконання планового значен- ня показника
Генеральний директор			
Фінансова	20	8	-8
Клієнтська	10	7	-7
Внутрішніх процесів	10	5	-5
Знань та навчання	10	5	-5
Технічний директор			
Фінансова	10	2	-2
Клієнтська	5	1	-1
Внутрішніх процесів	20	5	-5
Знань та навчання	15	3	-3
Фінансовий директор			
Фінансова	20	5	-5
Клієнтська	15	3	-3
Внутрішніх процесів	5	1	-1
Знань та навчання	10	2	-2
Комерційний директор			
Фінансова	15	3	-3
Клієнтська	20	5	-5
Внутрішніх процесів	5	1	-1
Знань та навчання	10	2	-2
Заступник генерального директора з економіки			
Фінансова	15	2	-2
Клієнтська	20	3	-3
Внутрішніх процесів	5	3	-3
Знань та навчання	10	3	-3
Заступник генерального директора з виробництва			
Фінансова	10	2	-2
Клієнтська	5	1	-1
Внутрішніх процесів	20	5	-5
Знань та навчання	15	3	-3

c_{ij} – розмір стягнення за кожний відсоток невиконання планового значення i -го ключового показника j -м директором виконавчого органу, %;

β_{ij} – розмір невиконання планового значення i -го ключового показника j - м директором виконавчого органу, %;

k – кількість ключових показників j -го директора виконавчого органу за індивідуальним планом збалансованих показників відповідних перспектив (фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів, знання та навчання) за декомпозицією організаційних збалансованих показників.

Впровадження диференційованої системи винагороди директорів за перспективами розвитку особистості та Товариства (продукт до впровадження – диференційована шкала преміювання) підтверджує її здатність стимулювати продуктивність та якість праці відповідного директора та їх взаємодію в перспективах розвитку бізнесу Товариства. Посилюється зовнішня мотивація на забезпечення синергетичного ефекту від взаємодії керівників у відповідних областях бізнесу.

Висновки

1. Безумовно, останні досягнення в дослідженнях трудової мотивації, все більш допомагають нашому розумінню поведінки і виконання роботи, але бракує конкретних впроваджень сучасної теорії мотивації і вольового акту на робочому місці, розвитку розуміння і прогнозування установки до праці (задоволеність працею), трудової і організаційної поведінки (плинність кадрів, абсентеїзм, зобов'язання, реакції на стрес, на кризу) та ролі конструктивних елементів, визначаючих результати роботи.

2. Інтегративні підходи до мотивації та застосування вольового акту цілеспрямованої дії можуть внести суттєвий внесок в більш очне прогнозування задовільності праці – найбільш вагомому результату трудової мотивації, яка поруч з темою мотивації продовжує бути головною областю зацікавленості в дослідженнях індустріальної і організаційної психології.

3. В контексті проведених досліджень слід звернути увагу на дуже важливий факт, який полягає в тому, що ступень задоволеності працею

конкретної людини залежить як від його особливих потреб і очікувань, так і робочого середовища. Разом з цим не виявлено будь-якої щільної позитивної взаємодії між задоволеністю роботою і показниками праці.

4. В сучасних умовах життєдіяльності в Україні, становлення громадського суспільства, неординарного процесу формування соціально-трудових відносин (до теперішнього часу діє Кодекс Законів України про працю ще радянських часів), слід особливу увагу приділити такий змінній як «задоволеність працею у покоренні». Ця група більш за все являється перешкодою до позитивних внутрішніх змін підприємства і адаптованості підприємств до викликів зовнішнього середовища, має місце зростаючі показники абсентеїзму, зниження якості роботи. Тому економічна ефективність стратегій підприємств на зниження чисельності робітників задоволених працею в упокоренні повинна стати основою на підприємствах України з передбаченням запобіжних заходів.

5. Інноваційність наших підходів дослідження до процесу організаційних змін полягає у еволюції від підвищення системи якості до системи управління удосконаленням та змінами на засадах концепції універсальної системи показників діяльності (Total Perfomance Scoreard, TPS), основа якої – особисте бачення співробітником свого майбутнього та майбутнього організації (тобто відправною точкою відліку концепції є цілі особистості). Такий підхід посилює лояльність людей до організації, а також підсилює відчуття задоволеності і мотивації до роботи.

6. В контексті сучасних теорій мотивації новітній концептуальний підхід до винагороди керівників також полягає в тому, що плани винагород повинні будуватися навколо комбінації як кількісних так і якісних задач, обумовлених стратегічними баченнями (стратегічними картами) як окремих бізнес-одиниць, так і підприємства в цілому. Вони (задачі) повинні бути сфокусовані на близькі та далекі перспективи та не збуджувати керівників до значних ризиків, забезпечити їх збалансовану поведінку. Комбінація задач призначена підтримувати баланс між короткостроковими і довгостроковими планами діяльності акціонерного товариства.

Література

1. Уайтли Филипп. Мотивация: пер. с англ. / Филипп Уайтли. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 160 с.
2. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Л. Безтелесна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 42 – 49.
3. Гейц И.В. Оплата труда в отдельных отраслях экономики: Образование, медицина, строительство, ЖКХ, автотрансп., ж.-д. трансп. / И.В. Гейц. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 222 с.
4. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового персоналу в умовах ринкової економіки / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 2. – С. 94 – 97.
5. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посібник / С.С. Занюк – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
6. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) / П.З. Капустянський. – К.: Інститут підготовки кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
7. Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: монографія / Т.М. Кір'ян. – К.: НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
9. Куликов Г.П. Мотивация труда наемных работников: монография / Г.П. Куликов; отв. ред. Д.П. Богиня; 2-е изд., перераб. – К.: Ин-т демограф. и соц. исслед. НАН Украины, 2006. – 244 с.
10. Мазур Н.О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти / Н.О. Мазур // Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка. – 2002. – Вип. 1 (14). – С. 37 – 46.
11. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Летюха; вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
12. Нагорський Ю.А. Розвиток механізму економічної мотивації трудової діяльності / Ю.А. Нагорський // Економіка розвитку. – 2006. – № 1. – С. 39 – 41.
13. Перетяцько А. Активізація мотиваційного взаємозв'язку: очікування – винагорода – результати праці / А. Перетяцько, О. Таряник // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 8. – С. 45 – 50.
14. Решміділова С.Л. Актуальні проблеми матеріальної мотивації праці в умовах реформування економіки / С.Л. Решміділова, А.А. Тельнов //

Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – Т.2, № 3. – С. 50 – 54.

15. Червінська Л. Мотивації в системі реформування оплати праці / Л. Червінська // *Економіка. Фінанси. Право.* – 2003. – № 3. – С. 10 – 15.

16. Шинкаренко В. Процес мотивації якості на підприємстві / В. Шинкаренко // *Україна: аспекти праці.* – 2006. – № 1. – С. 36 – 42.

17. Синк Д.С. Управление производительностью планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. / Д.С. Синк; общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

18. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

19. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг; под ред. С.К. Мордвина; 8-е изд. – СПб.: Питер, 2007 – 832 с.

20. Фрейджер Р. Личность, теории, упражнения, эксперименты: пер. с англ. / Р. Фрейджер, Ф. Фейдимен; 6-е изд. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2004. – 608 с.

21. Экономика и социология труда: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, серия «Высшее образование», 2003. – 584 с.

22. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д. Бергер, Л. Бергер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 473 с.

23. Чаран Р. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе: пер. с англ. / Р. Чаран. – М.: ООО Издательство «Добрая книга», 2006. – 312 с.

24. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: пер. с англ. / К. Хьюберт Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

25. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія./ В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.

Рецензент: професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри обліку та аудиту **Т.В. Момот**, Харківська національна академія міського господарства, Харків.

МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОДДЕРЖКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

О.Е. Соловьева

Рассмотрены современные научные подходы отечественных и зарубежных исследователей к определению мотивации как важного фактора

достижения стратегических целей предприятия. Инновационность подходов исследования в процесс организационных изменений состоит в эволюции от повышения системы качества к системе управления совершенствованием и изменениями мотивации директоров исполнительных органов акционерных обществ на основе концепции универсальной системы показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS), основа которой – личное видение сотрудником своего будущего и будущего организации.

Ключевые слова: мотив, мотивация, теория мотивации, процесс мотивации, стратегия, вознаграждение, механизм мотивации, социально-трудовые отношения, универсальная система показателей, интегрированная теория, компетенции, дифференцированная шкала вознаграждения.

MOTIVATION AS A FACTOR OF STRATEGIC OBJECTIVES SUPPORTING ENTERPRISE

O. Y. Solovjova

The modern scientific approaches of domestic and foreign researchers to identify motivation as an important factor in achieving the strategic goals of the enterprise. Innovative approaches to study the process of organizational change is the evolution of increase of the quality management system to improve and change the motivation of the executive directors of joint stock companies on the basis of the concept of a universal system of performance indicators (Total Performance Scorecard, TPS), the basis of which – a personal vision of the future employee and future organization.

Keywords: motive, motivation, motivation theory, the process of motivation, strategy, rewards, motivation mechanism, Labor Relations, a universal system of indicators, integrated theory of competence, differentiated scale of remuneration.

Соловйова Ольга Євгенівна – асистент кафедри економіки підприємств міського господарства, Харківська національна академія міського господарства, e-mail: solovjova_1954@mail.ru.