



<i>Передмова</i> (проф. Д. Г. Лук'яненко, проф. А. М. Поручник) . . . . .	5
<b>Розділ 1. Глобальна економіка як феномен XXI століття.</b> . . . .	9
1.1. Формування парадигми глобального економічного розвитку (проф. Д. Г. Лук'яненко) . . . . .	9
1.2. Імперативи економічної глобалізації (проф. Д. Г. Лук'яненко) . . . . .	21
1.3. Суперечності й асиметрії глобальної економіки (проф. Д. Г. Лук'яненко, доц. Я. М. Столярчук) . . . . .	30
1.4. Глобальні детермінанти конкурентоспроможності (проф. Д. Г. Лук'яненко) . . . . .	57
<b>Розділ 2. Методологія дослідження людського ресурсу глобальної економіки</b> . . . . .	66
2.1. Сучасна інтерпретація людського фактору суспільного виробництва (проф. А. М. Поручник) . . . . .	66
2.2. Людський вимір постіндустріалізму (проф. А. М. Поручник) . . . . .	82
2.3. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань (проф. А. М. Колот) . . . . .	93
2.4. Інтелектуалізація глобальної економічної системи (доц. Я. М. Столярчук) . . . . .	105
2.5. Мотиваційні теорії бізнес-діяльності: генезис, еволюція, транснаціоналізація (проф. А. М. Колот, доц. А. В. Кудінова) . . . . .	129
<b>Розділ 3. Національні особливості мобілізації людського ресурсу у глобальному конкурентному середовищі</b> . . . . .	159
3.1. Розвиток людського ресурсу — ключова передумова формування стратегічних конкурентних переваг країн (проф. А. М. Поручник) . . . . .	159

## **2.5. МОТИВАЦІЙНІ ТЕОРІЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ: ГЕНЕЗИС, ЕВОЛЮЦІЯ, ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ**

Сьогодні у світовій науці існує широкий спектр підходів до аналізу і визначення категорії «мотивація бізнес-діяльності». Це пояснюється не лише багатогранністю смислових контекстів, у рамках яких можлива її інтерпретація, впливом світоглядних і методологічних установок на наукову позицію дослідників, але й відсутністю чіткого категоріального поділу понять «бізнес» (західноєвропейська школа) та «підприємництво» (східноєвропейська соціально-економічна парадигма).

Безумовно, ці дві категорії мають певні спільні риси, у нашому суспільстві на побутовому рівні вони навіть ототожнюються. Визначальними ознаками і бізнесу і підприємництва є ініціативність, самостійність у прийнятті господарських рішень, ризикованість, творчість та креативність. Крім того, спонукальним мотивом підприємницької діяльності та бізнесу є прагнення максимізувати прибуток, а з точки зору суспільного виробництва, активізація бізнес-процесів та підприємницької діяльності, сприяє найефективнішому використанню трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, а також виготовленню товарів і послуг, необхідних суспільству, відповідно до провідної мети виробництва.

Незважаючи на очевидну близькість, існують суттєві відмінності між бізнесом та підприємництвом<sup>1</sup>:

1) бізнес — ширше поняття, оскільки охоплює відносини, які виникають між усіма учасниками ринкової економіки — підприємцями, споживачами, державними структурами тощо; підприємництво — одна з складових систем бізнесу;

2) бізнес — це будь-який вид економічної діяльності, а підприємництво — це ініціативна, інноваційна господарська діяльність;

3) бізнес не обов'язково передбачає безпосереднє керівництво, можлива тільки участь; підприємець має власноруч організувати діяльність, керувати нею. Тому підприємництво означає переважно персональну економічну відповідальність, а бізнес — частіше колективну відповідальність за результаті роботи;

4) підприємництво є не тільки елементом системи бізнесу, а й фактором його розвитку;

5) основна мета бізнесу полягає в максимізації вигоди (доходу, прибутку) від реалізації угод, підприємництва — в максимізації вигоди від реалізації підприємницької ідеї;

---

<sup>1</sup> Основи бізнесу: Навч. посіб. / Я.С. Ларіна, С.В. Мочерний, В.М. Фомішина, С.І. Чеботар. — К.: ВЦ «Академія», 2009. — С.13.

б) бізнес — характер, спосіб дій; підприємництво — особливий новаторський стиль господарської поведінки керівника, основою якої є творчий пошук нових можливостей господарювання, уміння залучати і використовувати в умовах конкуренції ресурси з найрізноманітніших джерел;

7) бізнес — вища сучасна форма організації підприємницької діяльності, що передбачає обов'язкове використання різних видів менеджменту, наукової організації праці, корпоративної культури тощо.

На наш погляд, в умовах глобалізації, транснаціоналізації світової економіки, підвищеної взаємозалежності країн, доцільним є використання категорії «бізнес-діяльність», яка б інтегрувала в собі категорії «бізнес» та «підприємництво». Бізнес-діяльність — це ініціативна економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку і реалізацію інноваційних ідей.

Суб'єктами бізнес-діяльності можуть бути, по-перше, приватні особи, як власники бізнесу (класичні підприємці), так і наймані працівники — від робітників до топ-менеджменту; по-друге, держава; по-третє, транснаціональні корпорації.

Відповідно і мотивація бізнес-діяльності — це система мотивів і ціннісно-орієнтованих установок індивіда та організації, яка передбачає соціально-економічну та індивідуально-психологічну детермінацію специфіки бізнес-поведінки, прагнення до збереження і примноження власності, забезпечення стабільного становища фірми на ринку, задоволення потреби в самореалізації.

Слід зазначити, що мотивація з давніх часів була, насамперед, загально-філософською проблемою. Майже 2,5 тис. років тому в своїй праці «Риторика» Аристотель запропонував мотиваційну формулу, згідно з якою всі люди роблять все або за бажанням, або проти волі (рис. 2.3). У тих, хто діє проти волі, виходить так або випадково, або за необхідністю; у останньому випадку також можливі дві причини: з примусу або на вимогу природи. Поведінка за бажанням обумовлена або звичкою або емоціями, які у свою чергу бувають розумними і безрозсудними<sup>1</sup>.

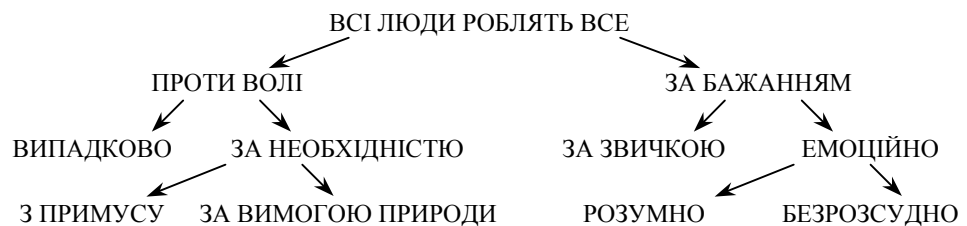


Рис. 2.3. Мотиваційна формула Аристотеля

<sup>1</sup> Античные риторика. — М.: Московский университет, 1978. — С. 49 (684 с.)

Ділова людина, як суб'єкт економічної діяльності, керується мотивами, іманентними власне людській природі (за бажанням) і тими, що лежать поза людиною, яка мотивується (проти волі). Останні обумовлені лише двома чинниками: випадковістю, яка є обов'язковим елементом ринкових відносин, і необхідністю, що викликана або вимогами природи (в першу чергу, власної природи людини) або примусом (мається на увазі не негативне розуміння категорії «примусу», а такий збіг об'єктивних і суб'єктивних чинників, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, який змушує людину вступити в гру під назвою бізнес і керуватися її правилами). Що стосується групи мотивів за бажанням, то її причинами можуть бути або звички, або емоції. Не викликає сумніву звичка і як генератор вчинків, і як основа стереотипності у поведінці підприємця; проте є певні складнощі в інтерпретації аристотелівських емоцій: що розуміти під розумним і нерозумним у первинному пориві людини займатися бізнесом і які саме прагнення є рушійними в її здійсненні? Все стає на свої місця, якщо чітко розмежувати розумне як свідоме прагнення до блага, і нерозумне як домінування почуттів у мотивації людини у певних соціально-економічних умовах.

Захисник особливого протестантського духу М. Вебер відмічав, що «прагнення до заповзятливості», як до грошової вигоди абсолютно не пов'язано з капіталізмом, оскільки безмежне прагнення до наживи і капіталізм не є синонімами, скоріше ринок покликаний регламентувати подібні пориви до прибутку, рентабельності, як обов'язкової умови успішності будь-якої справи в рамках безперервно діючого раціонального підприємства. Подібне прагнення до наживи спостерігається у офіціантів, лікарів, чиновників-хабарників тощо, тобто характеризує homo sapiens, а прагнення до бізнесу це, перш за все, ознака homo oeconomicus. Підприємець керується не тільки грошовою вигодою, ринковою прагматикою, але і своєю раціональністю, яка, за Вебером, полягає у прагненні до капіталістичного прибутку, раціональній бухгалтерській звітності, а також до певних видів практично-раціональної життєвої поведінки, юридично оформленому розділенні капіталу фірми і особистого майна підприємця<sup>1</sup>.

Аналізувати мотиваційні теорії бізнес-діяльності можна з точки зору різних підходів. Перш за все, за визначальною функцією підприємництва (саме «підприємництва», оскільки категорія «бізнес» — здобуток XX століття) у процесі історичного розвитку.

На етапі первісного нагромадження капіталу важко знайти ознаки цивілізованої підприємницької мотивації, оскільки домінує позаеконо-

<sup>1</sup> Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайденко. — М.: Прогресс, 1990. — С. 47—54.

мічний примус до праці, підприємництво тільки набуває офіційного статусу, мотивація найманої робочої сили не сформована).

Проте поступово підприємництво оформлюється як прогресивна й адекватна існуючому способу виробництва форма реалізації відносин власності. Цей етап є найтривалішим в економічній еволюції (його основні ознаки присутні і в сучасній ринковій економіці). Стрижнем підприємницької мотивації стає максимізація прибутку, як наслідок панування індивідуальної приватної власності та необмеженої дії ринкових сил. Саме тоді А. Сміт дав класичне визначення підприємницьких мотивів: «Кожна окрема людина намагається використати свій капітал так, щоб продукт мав найбільшу вартість. Зазвичай він не прагне сприяти суспільній користі і не усвідомлює наскільки їй сприяє. Він переслідує лише свій власний інтерес, лише власну вигоду, до речі, в цьому випадку він невидимою рукою спрямовується до цілі, яка зовсім і не входила в його наміри. Переслідуючи свої власні інтереси, він часто більш діючим чином служить інтересам суспільства, чим тоді, коли прагне служити їм»<sup>1</sup>. Тобто А. Сміт закріпив за підприємництвом роль локомотива у розвитку ринкової економіки.

Розглянемо індивідуальний егоїзм як головний мотиватор підприємницької активності детальніше. Біосоціальною сутністю людини є прагнення до особистої матеріальної вигоди, яка складається з двох частин: задоволення первісних потреб та задоволення соціальних потреб (проблема мотивації з точки зору різного рівня потреб досліджена в теоріях А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга тощо, які будуть проаналізовані далі). Але А. Сміт сфокусував увагу більш на первісних, фізіологічних потребах та економічних спробах їх задовольнити. Єдиним регулятором підприємницької мотивації на той час вважалась матеріальна винагорода.

З часом філософами й економістами з'являється розуміння того, що попереднє методологічне трактування мотивів господарської діяльності не в повній мірі відповідає змінам в економіці та суспільстві, зокрема специфіці розвитку ділової активності, а саме тому, що підприємцем керують не тільки меркантильні мотиви. А. Сміт за об'єктивних причин (передусім початковою стадією розвитку підприємництва) не звернув увагу на не менш важливий мотиватор підприємницької діяльності. Мова йде про прагнення ділової людини до самореалізації та самовираження. (Хоча А. Сміт і не заперечував цього, він вважав, що на вибір занять крім заробітку впливають також прийнятність чи неприйнятність справи, легкість чи трудність навчання,

<sup>1</sup> Современная западно-европейская и американская эстетика: Сборник переводов: Хрестоматия. — М.: Книжный дом «Университет», 2002. — 224 с.

постійність чи непостійність справи, більший чи менший престиж у суспільстві і, нарешті, вірогідність успіху). Одним з перших цей феномен описав М. Вебер, який звернув увагу на той факт, що якщо підприємців спитати про сенс їх погоні за наживою, вони відповіли б, що сама справа стала для них необхідною умовою існування. Це єдиний мотив, який не можна пояснити з точки зору раціональності, і не дивлячись на те, що часи М. Вебера і сучасності розділяє значний часовий інтервал (незначний з точки зору історії, але суттєвий з позиції соціально-економічних перетворень, у результаті яких кілька разів змінювалися психологічні та поведінкові стереотипи, мотиватори економічної поведінки, споживчі стандарти), модель М. Вебера залишається актуальною і сьогодні.

Тобто ми бачимо зміщення акцентів з власності на самореалізацію, потенційні підприємці відчують потребу в успіху, вони прагнуть доказів власних здібностей, що можливе лише за умови їх перемоги в конкурентному змаганні. (Звичайно не всі абсолютно підприємці прагнуть самореалізації, ціль певної частки бізнесменів — влада, максимальний матеріальний прибуток, але більшість підприємців керується ідеєю самоактуалізації, що підтверджується поступовою соціалізацією світової економіки). Бізнес-спільнота сьогодні володіє не меншими, а іноді навіть більшими, ніж держава, інтелектуальними і фінансовими можливостями для позитивного впливу на розвиток суспільства. В сучасній ринковій економіці кожна компанія має особливу індивідуальність. У цьому — сила підприємництва та потенціал національного і соціального благополуччя.

Мотиваційні теорії бізнес-діяльності можна проаналізувати і з точки зору мотивації її суб'єктів: приватна особа, держава, ТНК.

У роботах соціологів, психологів, економістів система мотиваційних теорій традиційно розглядається в ретроспективі і залишає поза наукового інтересу проблеми мотивації підприємництва як єдності його основних компонентів (табл. 2.7). Для зручності аналізу, застосуємо поняття «підприємництво» в його традиційному розумінні: підприємництво — це самостійна, ініціативна господарська діяльність на власний ризик з метою отримання прибутку. Адже, по-перше, підприємець — індивід, який мотивований так само як будь-яка інша людина; по-друге, підприємництво — це трудова діяльність, до якої можна застосувати основи трудової мотивації; по-третє, як власник, підприємець керується інтересами примноження капіталу; по-четверте, успішна підприємницька діяльність можлива лише за наявності інновацій, тобто мотиви підприємця — це мотиви новатора.

Таблиця 2.7

## МІСЦЕ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ

Автор	Основна ідея теорії	Взаємозв'язок з поведінкою підприємця
<b>Підприємництво як діяльність індивіда</b>		
Ієрархія потреб А. Маслоу <i>Маслоу А.</i> Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.	П'ять основних потреб (фізіологічні, забезпечення безпеки, соціальні, досягнення успіху, самовираження) утворюють ієрархічну структуру, ступені якої не є дискретними, але кожна може бути домінують, хоч і не єдиною	Підприємець ідентифікує себе з роботою, в якій втілюються важливі для нього цінності, він ефективний і економічний у своїх діях, його приваблюють невирішені проблеми, можливість прийняти на себе відповідальність
ERG-теорія К. Альдерфера <i>Гібсон Дж. Л., Іванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл.</i> Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — XXVI, 662с.	Ієрархія індивідуальних потреб: існування, соціальні потреби, зростання. Регресивний характер мотивації, пов'язаний з крахом планів і недосяжністю поставлених цілей	Якщо підприємець постійно зазнає поразки в своїх спробах задовольнити потребу в соціальному зростанні, то він змінює напрямок своїх зусиль на досягнення потреб нижчої категорії
Теорія очікувань В. Врума <i>Шахова В.</i> Мотивация трудовой деятельности: Уч. пособие. — М.: Вершина, 2003. — 222с.	Наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації. Суб'єкт повинен сподіватися (чекати), що обраний ним тип поведінки дійсно гарантує досягнення поставлених цілей	Підприємець під впливом очікування бажаних результатів удосконалює робочий процес з тим, щоб підвищити прибуток
Теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда David C. McClelland. The Two Faces of Power // Journal of International Affairs. — 1970. — vol. 24. — P. 30—41	Людам крім первинних (фізіологічних), властиві і три мотиви вищого рівня: — у владі (бажання впливати на інших людей); — в успіху (бажання довести працю до успішного завершення); — у належності (прагнення до соціального спілкування)	Підприємець — це людина з високим рівнем потреби у владі і успіху: він активний, впливовий, відповідальний. Постійна необхідність йти на ризик, ухвалювати рішення, не завжди популярні, вимагає від ділової людини низької концентрації потреби у належності
Теорія постановки цілей Е. Локке <i>Гібсон Дж. Л., Іванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл.</i> Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — XXVI, 662с.	Головні детермінанти поведінки — індивідуальні цілі й наміри, але акцент робиться на свідомості поставлених завдань	Коли підприємець виконує активні економічні дії, він займається цим, поки свідомо поставлена мета не буде досягнута

Психологія лідера А. Менегетті <i>Менегетті А.</i> Онтопсихологія, політика, економіка/ Пер. с італ. — Славянская ассоциация Онтопсихологии, 1999, 172 с.	Головний мотив у бізнесі — усвідомлення власних можливостей на ринку. Досвід, засоби, доля — не найактивніші стимули для діяльності; відчуття моменту повинне стати домінуючим мотивом для лідера	Головний мотиватор в діяльності підприємця — синтез реальних амбіцій і інтуїції. Крім того відчувається вплив раціональності, пропорцій, відчуття моменту, принциповості, гнучкості, передбачення проблеми
Синтезована модель М.І. Туган-Барановського <i>Туган-Барановский М.И.</i> К лучшему будущему: Сб. социально-философских произведений. — М.: РОССПЭН, 1996. — 528 с.	Існує п'ять груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти, альтруїстичні і потреби, які засновані на практичних інтересах	Не можна дії підприємця пояснити тільки мотивами практицизму. Але прояв альтруїзму можливий тільки за умови задоволення перших трьох потреб: фізіологічних, статевих, симптоматичних
<b>Підприємство як трудова діяльність</b>		
Двофакторна теорія Ф. Герцберга <i>Кравченко А.</i> Основы менеджмента: управление людьми. — М.: Академический проект, 2003. — 400 с.	Головні види мотивів: — гігієнічні (винагорода, гарантія робочого місця, умови праці, статус, якість внутрішньофірмових відносин) — мотиваційні (досягнення, визнання, відповідальність, просування, власне робота, можливість зростання)	Незадоволення гігієнічних мотивів веде до незадоволеності працею, і це іноді є рушійною силою в організації власної справи
Теорія трудової мотивації Д. Аткинсона <i>Пугачев В.</i> Руководство персоналом организации: Учебник для студентов вузов. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 279 с.	Поведінка людини є результат взаємодії якостей особи і ситуації, її сприйняття. Існує два основні мотиви: мотив успіху і мотив, який спонукає уникати невдачі, в них виявляється прагнення людини до певного рівня задоволення потреб.	Підприємці, орієнтовані на успіх, віддають перевагу проектам середньої складності (нижче ступінь ризику, але і менше радість від успіху). Проте підприємці, які згодні ризикувати заради високої приєвливості можливого досягнення мети, віддають перевагу екстремальним завданням за принципом «пан або пропав»
Теорія мотивації Л. Портера-Е. Лоулера <i>Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.</i> Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. С. 376—379	П'ять змінних визначають поведінку індивіда: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, нагорода, ступінь задоволеності	Результативна праця підприємця веде до винагороди, а відчуття виконаної роботи дає моральне задоволення
Губрістична мотивація Ю. Козелецького <i>Козелецкий Ю.</i> Человек многомерный. Психологические эссе. — К., 1991. — 146.	Індивід випробовує гостру необхідність у підкріпленні та підвищенні самооцінки, яка проявляється у прагненні до переваги та досконалості	Підприємець прагне влади як контролю над певним сегментом ринку, що викликано об'єктивно існуючою невизначеністю середовища дії та бажанням знизити ризик



Закінчення табл. 2.7

Автор	Основна ідея теорії	Взаємозв'язок з поведінкою підприємця
<p>Модель мотивації І. Сороки <i>Сорока И.В.</i> Мотиватор предпринимательства как экономико-философский феномен: сущность, эволюция, современные проблемы (монография). — Донецк: ДГУЭТ, 1999. — 457 с.</p>	<p>Існують ситуації, в яких є тільки один чинник мотивації, але він розглядається з позиції різних його характеристик та може бути мотиватором, демотиватором або ж мотиваційне нейтральним. Необхідний комплексний розгляд економіко-психологічних мотиваторів і мотиваційних очікувань людей, які протистоять їм</p>	<p>Обов'язкові мотиватори підприємницької діяльності: — зрілі відносини приватної власності — конкуренція — інноваційний характер підприємництва</p>
<p>Модель мотивації персоналу А. Колота <i>Колот А.М.</i> Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: Монографія. — К.: КНЕУ, 2003. — 230 с.</p>	<p>Мотивація — це сукупність інтересів суспільства, колективу та індивіда з ситуативним переважанням одного з них</p>	<p>Мотивація підприємця складається під впливом чинників економічної, психологічної, ціннісної регуляції трудової діяльності і доповнюється елементами примусу</p>
<b>Підприємництво як діяльність власника</b>		
<p>Мотиваційна шкала Дж. Катони Классика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. — СПб.: Питер, 2001. — 752 с.</p>	<p>Мотивація — сукупність різних мотивів: максимізації прибутку, прагнення до влади, забезпечення надійності. Прагнення людини не статичні, із зростанням досягнень вони посилюються і слабшають у випадках невдач, крім того на них впливають успіхи інших членів соціальної групи</p>	<p>Мотивація підприємця — це шкала, на одному кінці якої максимізація короткострокового прибутку, а на іншому — максимізація прибутку у далекому майбутньому. Між ними — прагнення до надійності, розширення бізнесу тощо</p>
<p>Економічна мотивація Б. Карлофа <i>Карлоф Б., Седерберг С.</i> Вызов лидеров: Пер. со швед. — М.: Дело, 1996. — 352с.</p>	<p>Мотивація — це те, що примушує людину діяти і поводитися певним чином. Мотивація економічної поведінки — тільки економічна проблема, на яку не роблять впливу політичні, соціальні, психологічні чинники</p>	<p>Мотивують підприємця три обставини: — скорочення, як причина фінансових втрат — переорієнтація в результаті недоцільного застосування ресурсів — розширення як прагнення до придбання нових одиниць, виходу на нові ринки та ін.</p>

<b>Підприємництво як інноваційна діяльність</b>		
Факторна мотивація П. Друкера <i>Друкер П.</i> Як забезпечити успіх у бізнесі. — К.: Україна, 1994. — 218 с.	Будь-який індивід випробовує на собі вплив як зовнішніх (вплив середовища), так і внутрішніх (переживання, відбиття через власний досвід, особливості сприйняття конкретної ситуації різними індивідами) чинників, що призводить до відповідних мотивів	Підприємця, як новатора мотивують три зовнішні джерела: демографічні зміни, зміни в структурі галузі, застарілі технології. А також три внутрішні джерела: неконгруентність між фактичною реальністю і уявленнями про неї, нові знання, несподівана зовнішня подія
Стратегічна мотивація І. Ансоффа <i>Ансофф І.</i> Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч.ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.	Стратегічна мотивація має на увазі ранжирування завдань від термінових, таких, які вимагають негайного розгляду, до завдань, що представляють помилкову тривогу	Головний мотив підприємця — оптимізація потенціалу прибутковості шляхом взаємодії можливостей отримання прибутку і якості управління. Парадокс — «успіх породжує невдачу»
Теорія «пасіонарності» Л. Гумільова <i>Гумилев Л.Н.</i> От Руси до России. Очерки этнической истории. — М.: Танаис ДИ-ДИК, 1995. — 551с.	Існує найбільш активна частина людської популяції — пасіонарії, головний мотив яких — задоволення своїх пристрастей: пожадливість, гордості, пихатості	Підприємець, як підвид пасіонарій, ініціативний, схильний до ризику (не завжди виправданому), його мотивують надцілі
Ділова модель А.Сливоцького <i>Сливоцький А.</i> Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів: Пер. з англ. — К.: Унів. вид-во «Пульсар», 2001. — 296 с.	Головний мотив економічної діяльності — підвищення ефективності ділової моделі (системи з масою функцій: вибір клієнтів, визначення виду послуг і стратегії самої компанії, розподіл ресурсів тощо). Ринкова вартість підприємства — кращий показник економічної потужності ділової моделі і потенціалу її прибутковості	Мотивують підприємця зовнішнє середовище (великомасштабні політичні, технологічні, управлінські зміни) і інституційна пам'ять (формується в результаті накопичення цінного досвіду у формі ефективних дій, цінностей і пріоритетів)
Культурологічна модель В. Верховіна. <i>Верховин В.И., Зубков В.И.</i> Экономическая социология: Монография. — М.: РУДН, 2002. — 459 с.	Імпульс поведінки не реалізується абсолютно спонтанно, він культурологічне обумовлений	Мотиви підприємця (за ранжиром) — підприємницький дохід — накопичення економічних ресурсів — влада — соціальний статус (престиж) — свобода вибору і ризику — ідеальні цінності — образ і стиль життя

Найбільш відомі мотиваційні теорії сфокусували свою увагу на мотивації окремого індивіда, тому в роботах їх авторів (А. Маслоу, К. Альдерфер, В. Врум тощо) не можна відшукати згадки саме підприємництва. Ми можемо тільки приймаючи той факт, що підприємець це перш за все індивід, який завдяки інноваціям здійснює трудову діяльність, ризикуючи власним капіталом, проектувати основні елементи представлених теорій на особливості його діяльності. Саме тому деякі моделі, які традиційно розглядаються одним блоком (процесуальні або змістовні теорії) у нашій таблиці розділені відповідно до ключового їх принципу. Як вже зазначалось, найбільш популярні мотиваційні концепції не розглядають власне підприємницьку поведінку, але вони стали базисом для виникнення безпосередньо теорій підприємницьких мотивацій. Тому ми вважаємо за необхідне, використовуючи універсальність цих теорій та можливість накладання їх на будь-які поведінкові прояви, проаналізувати мотиваційний механізм моделі бізнес-поведінки.

Однією з найбільш відомих і цитованих є модель, запропонована американським психологом А. Маслоу, згідно якої п'ять основних потреб (фізіологічні, забезпечення безпеки, соціальні, досягнення успіху, самовираження) утворюють ієрархічну структуру, ступені якої не є дискретними, хоча в конкретний момент кожна з них може виступати домінантою (але не єдиним чинником) у визначенні поведінки людини. Як наслідок задоволення пріоритетних потреб виникає прагнення до задоволення потреб наступного рівня, таким чином відбувається перехід з одного ступеня на інший, оскільки в ході історичного розвитку можливості індивіда постійно зростають, то потреба в самовираженні ніколи не буде задоволена повністю, а отже і мотивація через потреби є нескінченний процес.

Як і всі змістовні теорії модель А. Маслоу фокусується на внутрішніх чинниках індивідуума, які водночас є імпульсом, направляючим вектором, підтримкою і гальмом певного типу поведінки. Підприємець прагне самовираження: людина, яка не задовольнила своїх первинних потреб, не здібна до ініціативної трудової діяльності, але самоактуалізація, за А. Маслоу, накладає свій відбиток на особистість:

— усі подібні люди віддані деякій справі, покликанню, улюбленій роботі, обов'язку;

— в ідеальній ситуації внутрішня необхідність співпадає з необхідністю зовнішньою, «я хочу» співпадає з «я мушу»;

— ідентифікація себе з своєю роботою, тобто такі люди сприймають своє покликання як визначальну характеристику свого «Я», з якою вони зріднюються і яка стає невід'ємним аспектом їх буття;

— справу цих людей можна розглядати як втілення їх внутрішніх цінностей: людина любить свою роботу саме тому, що в ній втілюються важливі для неї цінності.

У цілому А. Маслоу основну увагу в своїх дослідженнях приділяв особистості підприємця як індивіда, який самоактуалізувався, особливостям його характеру і установок<sup>1</sup>.

Серед популярних процесуальних теорій, які описують, пояснюють і аналізують процеси імпульсу, напрями, підтримку й припинення конкретного типу діяльності, цікава модель, запропонована В. Врумом<sup>2</sup>, згідно якої наявність потреб не є абсолютним стимулом; людина також повинна сподіватися (чекати), що обрана модель поведінки забезпечить здійснення поставленої мети, а самі очікування, можна розцінювати як оцінку вірогідності події. При аналізі мотивації розглядається взаємозв'язок трьох елементів: витрати — результати — винагорода, який можна представити таким чином:

$$\text{Мотивація} = (\text{Вит} + \text{Рез}) \times (\text{Рез} + \text{Вин}) \times \text{Валентність},$$

де (Вит + Рез) — очікування того, що зусилля призведуть до бажаних результатів;

(Рез + Вин) — очікування того, що результати забезпечать отримання винагороди;

Валентність — очікувана цінність винагороди.

Якщо значення одного з цих чинників буде незначним, то і мотивація буде низькою.

Тобто за Врумом, не можна сказати, що підприємцем керує мотивація в чистому вигляді, вона відчуває на собі очікування бажаних результатів і відповідної винагороди. По значущості результат набуває знак «плюс», якщо він переважний, і знак «мінус», коли індивід його уникає; результат має нульову значущість, коли особа байдужа до його досягнення або недосягнення. Наприклад, підприємець вирішує підвищити якість продукції, що випускається його фірмою (результати, що асоціюються з самим робочим процесом), тому що, на його думку, це приведе до підвищення прибутку (результати наступного рівня, тобто події, до яких приведуть попередні результати).

Коли мова йде про очікування не можна не згадати теорію раціональних очікувань (Д. Мут, М. Фрідмен, Р. Лукас)<sup>3</sup>, що виникла як результат пізнавальної обмеженості кейнсіанства та маржиналізму: в першому присутня невизначеність, але відсутня раціональність, у другому присутня раціональність, але відсутня невизначеність. Теорія раціональних очікувань побудована на тому принципі, що якщо при вирішенні

<sup>1</sup> Маслоу А. Маслоу о менеджменте/ Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.

<sup>2</sup> Шахова В. Мотивация трудовой деятельности: Уч. пособие. — М.: Вершина, 2003. — 222 с.

<sup>3</sup> Агапова И. История экономической мысли: Курс лекций. — М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1998. — 248 с.; Фридмен М. Если бы деньги заговорили... — М.: Дело, 1999. — 160 с.; Lukas R. Understanding the Business Cycle// Studies in Business Cycle Theory. — Cambridge, 1982.

будь-яких проблем індивідуум прагне досягти оптимуму, то і в умовах невизначеності він діє за тією ж схемою, тобто зіткнувшись з невизначеністю люди стають більш обережними та розумними: замість того, щоб сліпо слідувати останнім інформаційним сигналам, які не завжди є вірними чи приймати перше задовільне рішення, вони скористаються власним досвідом та знаннями. Що стосується безпосередньо підприємця, то він розуміє як працює економіка, тому може передбачити результат яких-небудь подій і змін в економічній політиці та використати всю доступну інформацію, досвід, знання для прийняття рішення згідно з власними інтересами.

Е. Локке, на відміну від широко поширених теорій очікування і задоволення потреб, запропонував власну мотиваційну модель постановки цілей, у якій припустив, що вибір і формулювання завдань — пізнавальний процес, який має практичну корисність, а перші детермінанти поведінки — це індивідуальні свідомі цілі й наміри. Чинник свідомості грає тут особливу роль: серйозні свідомі цілі приводять до вищих рівнів продуктивності, якщо ці цілі сприйняті індивідом. Інакше кажучи, коли людина зважено і усвідомлено вирішує зайнятися бізнесом, вона буде це робити до того моменту, поки мета не буде досягнута, і чим важче ця мета, тим вище продуктивність. Проте існує мить, починаючи з якої при збільшенні труднощів результати зменшуються — якщо мета виявилася такою важкою, що, мабуть, її неможливо досягти, тоді результатом часто виявляється фрустрація, а не досягнення.

Розвиток підходів до підприємницької мотивації співпадає зі становленням теорій підприємництва, проте відправною точкою концепцій мотивацій підприємницької поведінки є, на наш погляд, спроба Й. Шумпетера визначити підприємця не тільки як суб'єкта особливого виду економічної діяльності, а як людину специфічного психологічного типу (хоча можна казати і про мотивацію підприємницької поведінки в часи Р. Кантільона: підприємництво в цей період мотивується не тільки знищенням основ рабства, але й забезпеченням свободи вибору діяльності). Основними рисами-мотиваторами підприємця, за Шумпетером, є: по-перше, інтелект, обмежений і вибірковий, спрямований тільки на глибоке вивчення необхідних підприємцю об'єктів шляхом порівняння різних варіантів досягнення мети при необхідності прийняття рішення. По-друге, інтуїція, яка відшкодовує нестачу інформації. По-третє, воля, необхідна для подолання інерції мислення (звичка людей економити розумову енергію) та опірність оточення (традицій, правових та моральних норм, ієрархічності державних структур). По-четверте, підприємець керується в своїх діях переважно позаекономічними міркуваннями, він працює не відаючи спокою, тому що не може інакше.

Й. Шумпетер вважав домінуючим підприємницьким мотивом не отримання прибутку, а здійснення інноваційної діяльності не тільки у виборі наявних альтернатив розподілу ресурсів, але й в створенні нових ринкових можливостей. На його думку, підприємці не є окремим класом, оскільки функцію підприємництва можуть здійснювати різні суб'єкти (службовці, чиновники, менеджери підприємства будь-якої форми власності), головне, щоб вони здійснювали нові комбінації (інновації): виробництво невідомого споживачам нового продукту; впровадження нових засобів виробництва; освоєння нового збуту галуззю промисловості країни; залучення нових джерел сировини; введення нових організаційних та інституційних форм<sup>1</sup>. При цьому підприємець не обов'язково сам винаходить «нові комбінації», він здійснює їх практично, часто повторюючи чужий господарський досвід. Статус шумпетеровського підприємця не постійний, тому що він вважається підприємцем лише тоді, поки він мотивований інноваціями, як тільки бізнес стає рутинною справою, він втрачає цей статус. Девіз підприємця — «роби не те, що роблять інші, і не так, як роблять інші». Й. Шумпетер вперше виокремив два типи підприємницької поведінки: адаптивний, пов'язаний з рутинним типом управління наявними ресурсами і креативний, який полягає у використанні ресурсів у творчих цілях. Відповідно, справжній підприємець — це економічний агент, який демонструє креативний тип поведінки, що припускає реалізацію нової ідеї шляхом руйнування старих структур. Оскільки цей процес пов'язаний з особливими складнощами зважаючи на слабку передбачуваність результатів, відсутність аналогів і розроблених методик, він пояснює особливого роду ризику — підприємницькі, які відсутні в рамках адаптивної моделі. Шумпетер вважав, що керівники великих компаній досить часто демонструють адаптивний тип поведінки: дослідження в цих фірмах-гігантах зводяться до рутини, мотиви, які визначають ділову стратегію полягають у збільшенні власних масштабів та економії на витратах виробництва за рахунок зростання цих масштабів. Подібна діяльність йде деколи в збиток справжньої підприємницької ініціативи, оскільки не зорієнтована на використання динамічних якостей самого підприємця.

У цілому, за Шумпетером, підприємництво — акт творчої діяльності, організаційної інновації з метою отримання прибутку, а підприємець — це особливий соціальний тип, який завдяки власній енергії та волі до дії, здатний реалізувати різноманітні ринкові можливості. Він знаходиться в постійному русі та прагне, у підсумку, до свободи та самореалізації; підприємництво — це особливість розуму, а не рід зайняття.

---

<sup>1</sup> Шумпетер Йозеф. Капіталізм, соціалізм и демократія: Пер. з англ. — М.: Економіка, 1995. — 540 с.

Важливою рисою сучасної науки є її спеціалізація, відособлення все більш дрібних аспектів прикладного економічного знання в самостійну галузь науки. Відповідно до цього процесу і сучасні мотиваційні теорії не є окремим багаторічним дослідженням економістів-теоретиків, скоріше це монографії, які поєднують статті різних часів і відображають погляди автора на проблему мотивів у системі підприємницьких дій та вчинків. У цьому є і головна перевага: сучасність цих концепцій, їх адаптація до мінливості середовища, в якому функціонує підприємець, їх суто «підприємницький» контекст.

Так, однією з ранніх процесуальних теорій є теорія трудової мотивації Д. Аткинсона, головна ідея якої полягає в тому, що поведінка людини є результатом взаємодії індивідуальних якостей особистості і ситуації, яку вона сприймає. Кожна людина має два відповідні мотиви: мотив успіху і мотив, який спонукає уникати невдачі; ці мотиви достатньо стабільні, в них виявляється прагнення людини до певного рівня задоволення потреб. Крім особистих якостей, які відображаються в двох вказаних мотивах, на поведінку людини впливають дві ситуативні змінні: вірогідність успіху, з якою працівник чекає завершення своєї діяльності і привабливість успіху (цінність стимулу) для індивіда. Привабливість прямо пов'язана з вірогідністю успіху: чим вище вірогідність, тим нижче його привабливість. Таким чином, індивіди, які в більшій мірі орієнтовані на успіх, віддають перевагу проектам середньої складності, оскільки в цьому випадку нижче ступінь ризику, хоч і менше привабливість успіху. В той же час підприємці, які допускають невдачу заради високої привабливості поставленої мети, віддають перевагу екстремальним завданням за принципом «пан або пропав».

Власну концепцію економічної поведінки запропонував відомий соціолог і філософ Ю. Козелецький, який висунув і обґрунтував феномен «трансгресії» — універсальної властивості людської поведінки, пов'язаної з експансією і емансипацією, тобто прагненням індивіда розширити ареал свого існування, подолати різні обмеження і ліміти поведінки за рахунок збільшення «діапазонів» свободи. Він назвав це губрістичною мотивацією, яка є стійким прагненням підкріплення і підвищення самооцінки, пов'язаним з подоланням обмежень (трансгресією). Її формами є прагнення до переваги (підвищення статусу) і прагнення до досконалості (тобто фактично до переваги над самим собою)<sup>1</sup>.

В якості внутрішньої мотивації підприємництва, за Ю. Козелецьким, можна розглядати прагнення до влади як встановлення контролю над певним сегментом ринку, викликане відчуттям об'єктивно існуючого середовища дії, бажанням знизити ризик. У підприємця з ризиком до-

---

<sup>1</sup> Козелецкий Ю. Человек многомерный. Психологические эссе. — К., 1991. — С. 24—28.

суть складні відносини: якщо ризик вище середнього, але не дуже великий, він тільки підстебне підприємницьку діяльність, тому що боязнь успіху і підприємництво несумісні.

Засновник онтопсихологічної концепції італійський вчений А. Менегетті основну увагу в своїх дослідженнях сконцентрував на інтуїції підприємця, як головному мотиваторі в його діяльності. «Інтуїція — це певний напрям, інтенціональність, спалахуюча індикація, вказівка, яка триває декілька секунд»<sup>1</sup>. Але «максимальний капітал — це розум індивідуума»<sup>2</sup>. Хтось може володіти величезним майном, але якщо людина не має високооперативного і стратегічного розуму, щоб його зберегти, то втратить його із-за мотивів законодавчих, політичних, сімейних.

Підприємець як лідер, на думку А. Менегетті, в своїх діях мотивується раціональністю (очевидність найбільш функціональних в даний момент засобів для досягнення мети); пропорцією (витонченість і точний розмір відносин, необхідних для отримання результату); відчуттям моменту (дієве рішення); принциповістю (на першому місці інтереси підприємства, все особисте йде потім); гнучкістю (вміння адаптуватися за допомогою незліченної кількості способів для досягнення мети, вміння вибрати тип впровадження в необхідну ситуацію тощо); передбаченням проблеми (на основі наслідків, які лідер з точністю знає, виходячи з передумов, він готує рішення наперед, чекаючи конкретну проблему).

Американський фахівець в області маркетингу Дж. Катона вважає, що мотиваційний базис розрізняється не тільки у різних людей, навіть мотиви одного індивіда, який у різний час потрапляє в схожі ситуації, також можуть розрізнятися. Мотивація підприємця — це шкала, на одному кінці якої — максимізація короткострокового прибутку (прагнення до великого виграшу), а на іншому — максимізація прибутку у далекому майбутньому (боротьба за престиж, владу). Між ними — прагнення до надійності, до розширення бізнесу тощо<sup>3</sup>.

Відомий вітчизняний дослідник проблеми економічної мотивації — І. Сорока розглядає її у безпосередньому взаємозв'язку з психологічною (біхевіористичною) мотивацією праці, оскільки мотивація ініціативної економічної діяльності - це завжди єдність потенцій і їх реалізації. І. Сорока обов'язковими компонентами підприємництва називає нова-

<sup>1</sup> Менегетті А. Онтопсихология, политика, экономика / Пер. с итал. У.В. Ковалева. Славянская ассоциация Онтопсихологии, 1999. — 172 с.; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 155.

<sup>2</sup> Менегетті А. Онтопсихология, политика, экономика / Пер. с итал. — У.В. Ковалева. Славянская ассоциация Онтопсихологии, 1999. — 172 с.; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — С. 51.

<sup>3</sup> Классика маркетинга/Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. — СПб.: Питер, 2001. — С. 167—169.



торство і право власності. По-перше, «підприємець-власник» завжди більш підприємець чим «підприємець-менеджер», а по-друге, «при множення власності є абсолютним мотивом підприємництва»<sup>1</sup>. Далі він припускає існування такого різновиду праці, як підприємницька, що є біосоціоекономічною підосною підприємництва як такого. У зв'язку з чим мотивація праці і мотивація підприємництва часто ідентифікуються і ототожнюються. Тому ми і розглядаємо модель І. Сороки саме в контексті трудової діяльності, оскільки автор будує її на порівняльному аналізі праці і підприємництва.

Мотивація підприємництва, на думку І. Сороки, обов'язково включається в усі без виключення групи факторів виробництва (людські і природні ресурси, капітал і технології) у якості необхідного, а часом і конституюючого елементу. Обов'язковими мотиваторами для розвитку підприємницької діяльності є зрілі відносини приватної власності, конкуренція (немає іншого способу розвинути комерційний дух, крім як відкрити можливість участі в конкуренції для всіх, хто побажає скористатися її перевагами) та інноваційність підприємництва, яка вище за інноваційність праці (на відміну від праці, підприємництво реалізується не тільки у фірмі, але і в ринковому середовищі). Як бачимо, переважна більшість сучасних мотиваційних теорій побудована на принципі самовираження підприємця, як головного мотиватора його ділової активності (А. Менегетті, Б. Карлоф, І. Сорока, П. Друкер, І. Ансофф тощо).

Проте бізнес-діяльність сьогодення вже не обмежується діями лише підприємця-власника: робітник, який творчо, кваліфіковано та компетентно виконує свої обов'язки також є суб'єктом бізнес-діяльності; менеджер акціонерного товариства, що працює за наймом, але від професіоналізму якого залежить прибутковість підприємства також є суб'єктом бізнес-діяльності; топ-менеджер великої міжнародної компанії (але не її власник!) також є суб'єктом бізнес-діяльності.

Систематичне вивчення мотиваційних теорій не дозволяє визначити точно, що саме спонукає людину до найманої праці, оскільки більшість концепцій ґрунтується на припущенні про неможливість знайти яскраво виражену потребу в роботі. Так, багато дослідників вважають, що якщо керівник буде прагнути задовольнити актуальні потреби робітників, сподіваючись, що працівники відчують потребу трудитися, то цього не буде: задоволення одних потреб призведе до виникнення інших — не менш актуальних, які знову будуть відволікати від роботи<sup>2</sup>. Робота, скоріше, є засобом для задоволення потреб людини, чим самою потребою.

<sup>1</sup> Сорока І. Мотивація труда, предпринимательства и менеджмента в условиях социального рыночного хозяйства: Логика и эффективность триады: Монография. — Донецьк: Вита, 1996. — С.192.

<sup>2</sup> Каверин С.Б. Мотивация труда. — М.: Институт психологии РАН, 1998. — 224 с.

Останнім часом, такі уявлення значно модифікуються і сучасні дослідження поведінки людини в роботі дають певні пояснення мотивації та дозволяють представити моделі мотивації робітника в процесі реалізації його бізнес-функції.

Мотивація найманого працівника відрізняється від мотивації традиційного підприємця відсутністю власності, тому цілком можливим є аналіз мотиваторів робітника з точки зору діяльності індивіда (теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, В. Врума, Д. МакКлелланда, Е. Локке, А. Менегетті, М. Туган-Барановського), трудової діяльності (концепції Ф. Герцберга, Д. Аткинсона, Л. Портера-Лоулера, Ю. Козелецького, І. Сорочки), інноваційної діяльності (моделі П. Друкера, І. Ансоффа, Л. Гумільова, А. Сливоцького, В. Верховіна).

Безумовно, застосування окремих положень теорії до пояснення мотивації найманого працівника, вимагає їх відповідної адаптації.

Піраміда потреб А. Маслоу підкреслює, що, по-перше, структура потреб людини визначається його місцем у соціальній структурі чи досвідом, який був набутий раніше. Тобто між людьми існує багато відмінностей щодо найважливіших потреб. Але, головне, що існує велика кількість способів та шляхів задоволення потреби конкретного типу. По-друге, для впливу на поведінку людини необхідно з'ясувати домінуючу для нього на цей час потребу. По-третє, орієнтація робітника може швидко переключатися з однієї потреби на іншу, а значить зміна форми мотивації обумовлює її стійкість.

Теорія Ф. Герцберга показує, що в процесі реалізації знань та вмінь робітника на підприємстві, головним є зміст його роботи: може виникнути ситуація, коли робітник водночас задоволений роботою, але не задоволений умовами праці, що заважає йому повністю зосередитися на виконанні роботи і відіймає сили на «боротьбу» з цими умовами і навпаки. Хоча в даному контексті теорія Ф. Герцберга не враховує ситуативних особливостей та поведінкових аспектів робітника. З цього приводу Д. Хеллрігел та Дж. Слокам писали: «Робітники можуть бути задоволені своєю роботою, завдяки спілкуванню з колегами, але не мати мотивів для підвищення продуктивності праці».<sup>1</sup>

Теоретичні розробки з мотивації праці людини та їх практичне використання дали можливість американському соціологу Г. Боуену у 1978 р. включити у внутрішню структуру людського капіталу мотивації, якими можна користуватися протягом певного проміжку часу з метою виробництва товарів та послуг. Чим вища мотивація, тим більший сукупний людський капітал, тим більш ефективно працює підприємство<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Downey H.K., Hellrigel D., Slocum J.W. Organizational Behavior: A Reader. St.Paul., Minn.: West, 1997

<sup>2</sup> Bowen H.R. Investment in learning. San Francicko, 1978. 507p.

Зміна акцентів з посилення контролю на підвищення кваліфікації робітника призвела до виникнення «теорії збагачення роботи», представники якої Р. Данхем, Дж. Пірс, Р. Блекберн та інші, виходили з того, що зміст роботи має характеризуватися наступною «шестіркою» факторів<sup>1</sup>:

— відповідальність: робітник відчуває відповідальність за результат виконаної роботи;

— досягнення: робітник вважає, що виконує важливу роботу;

— контроль над ресурсами: робітник контролює процес виконання роботи;

— зворотний зв'язок: робітник отримує безпосередню інформацію про результати роботи;

— професійна кар'єра: можливість для робітника підвищити свою кваліфікацію;

— умови праці: контроль і вплив робітника на умови праці.

Дослідження американських вчених Р. Хакмана та Г. Олдхема сприяли розробці нового напрямку — «теорії характеристик праці», основна ідея якої полягає у мультиплікативному зв'язку між величиною мотивації робітника і наявністю трьох умов — результату, відповідальності, соціальної важливості праці.

Обмеженість двох останніх теорій обумовлена їх фокусуванням на психологічному стані працівника, стимулюванні його внутрішньої мотивації, відсутністю прямого зв'язку з тим, як спроектована робота і як нею управляють.

Такий зв'язок простежується в одній з сучасних менеджеристських теорій — моделі соціальної системи Дж. Хомманса<sup>2</sup>. На підприємстві певні дії (завдання, які виконують люди), взаємодії (діяльність людей, які здійснюють ці дії) і почуття (відносини між людьми і групами) суттєві і грають найважливішу роль. Робота (дії) має бути виконана, а це вимагає від людей спільної праці (взаємодії). Робота може задовольняти людей (почуття), щоб вони продовжували її виконувати. Чим більш позитивними є ці почуття, тим більш люди будуть прагнути взаємодіяти один з одним.

«Теорія зрілості-незрілості» К. Аргіріса, професора Гарвардського університету, побудована на припущенні, що «здорова» особистість розвивається від пасивності до активності, від некерованих поверхових інтересів до глибоких та постійних, від підпорядкованості до рівності та домінування, тобто від незрілості до зрілості. Відповідно до цього вчений виділив ієрархічну та демократичну систему домінант-мотивів (табл. 2.8).

<sup>1</sup> *Pierce J.L., Dunham R.B., Blackburn R.S., Huckman R.J., Oldham G.R.* Work redesign. Addison-Wesley Publishing Co., Inc. 1980

<sup>2</sup> *Мишурова И.В., Кутелев П.В.* Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. — Изд-е 2-е, испр. и доп. — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. — С.18—20.

## СИСТЕМИ ДОМІНАНТ-МОТИВІВ ЗА К. АРГІРИСОМ

Критерій порівняння	Ієрархічна система домінант-мотивів	Демократична система домінант-мотивів
Домінуючі відносини	Важливі ті людські відносини, які пов'язані з досягненням цілей виробництва	Важливі ті відносини, що пов'язані з виробничою необхідністю, і ті, що пов'язані з підтримкою внутрішнього робочого середовища
Чинники ефективності відносин	Ефективність зростає, коли поведінка стає більш розумною, логічною; знижується, коли поведінка більш емоційна	Ефективність зростає, якщо будь-яка адекватна поведінка, є свідомою та керованою
Чинники мотивації	Точно визначені напрямки діяльності, повноважень та контролю, винагород та покарань, які підкреслюють розумну поведінку при досягненні цілей	Управління, винагорода та покарання, владні взаємозв'язки, психологічний успіх та схвалення
Результат	Недовірливі зв'язки, зниження міжособистісних змагань, міжгрупові конфлікти тощо	Довірливі відносини, зростання міжгрупового співробітництва, підвищення ефективності організаційної структури

Група вчених Інституту соціальних досліджень при Мічиганському університеті під керівництвом Р. Лайкерта, розглядає людські ресурси як найважливіший капітал, що вимагає компетентного управління. Як результат досліджень організаційної поведінки у багатьох компаніях, Р. Лайкерт з'ясує, що відповідність домінуючому стилю мотивації обумовлює існування чотирьох основних систем управління, найбільш відомих як таблиця Лайкерта (табл.2.9).

На нашу думку, структура, ієрархія, сила, спрямованість мотивів і відповідно поведінка конкретних людей формується під впливом таких мотивів, як досягнутий рівень якості життя; структура цінностей, яким людина віддає перевагу; норми трудової моралі; ідеологічні настанови; деякі інші індивідуальні особливості людини, як, наприклад, релігійні переконання, стать, вік. У цілому структура мотивації у сфері праці конкретних людей складається під впливом чинників економічної, психологічної, ціннісної регуляції трудової діяльності й доповнюється елементами примусу. Під останніми розуміємо обов'язок, страх можливого зниження життєвого рівня, невпевненість у завтрашньому дні, загострення проблем зайнятості, зростання соціального напруження тощо. Примусова мотивація (чинники примусової мотивації) не стільки орієнтує на набуття нових, скільки породжує страх втрати якогось із вже наявних благ.

ТАБЛИЦЯ ЛАЙКЕРТА (СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ)<sup>1</sup>

Організаційні характеристики	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Особливості мотивування, спосіб застосування	Страх, погрози, покарання і випадкові заохочення	Заохочення та випадкові покарання	Заохочення, випадкові покарання та деяка турбота	Грошова винагорода, заснована на системі участі та залучання до постановки завдань, покращення методів досягнення цілей
Тип керівництва, ступінь довіри підлеглих	Відсутня конфіденційність спілкування і довіри	Поблажливе спілкування і довіри	Суттєве, але не повне бажання утримати контроль над рішенням	Повна довіра в усіх питаннях
Особливості процесу взаємодії	Низький рівень взаємодії, завжди зі страхом	Низький рівень взаємодії, звичай з поблажливості керівництва та обережністю підлеглих	Помірна взаємодія, що нерідко обгрунтоване рівнем довіри	Активна, сприятлива взаємодія з високим ступенем довіри

Що стосується співвідношення інтересів суспільства, колективу та особи, то в окремих випадках визначальним може стати інтерес суспільства (зокрема, коли йдеться про екологію, державну безпеку тощо) чи колективний інтерес (припустимо, виробництво конкурентноспроможної продукції, від якої залежить позиція підприємства на ринку). Буває й навпаки — задоволення особистих інтересів, наприклад, ученого-дослідника чи інженера-винахідника, стає умовою прогресу суспільства. Можливі варіанти, коли складно або просто неможливо визначити пріоритетність інтересів.

Аналізуючи мотиваційні теорії бізнес-діяльності, не можна не звернути уваги на проблеми мотивації робітників віртуального світу, оскільки останнім часом Інтернет все більше виконує функції бізнес-середовища, а електронні технології перетворюються на інструменти ведення бізнесу (наприклад, комунікаційні системи, збереження та пошук інформації, оптимізація рішень, торгівля і контроль виробничих процесів). Як правило, все це технології, які підтримують або заміщують дії людини, проте ідеї та рішення в сфері бізнесу залишаються прерогативою людського мислення та діяльності.

<sup>1</sup> Мишурова І.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие: Изд-е 2-е, испр. и доп. — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. — С. 39.

Більшість наукових статей, що присвячена ролі людини у світовій мережі, досліджує покупця — людину, яка приймає рішення і оплачує товар або послугу; хоча для того, щоб стати покупцем, людині необхідно мати гроші або мати можливість їх заробити, а це сьогодні відбувається у «реальному світі». Між тим, поява комп'ютерів, сучасних комунікаційних засобів та інформаційних технологій дає людям можливість працювати за межами підприємства, на так званому «віддаленому доступі»<sup>1</sup>, не втрачаючи обміну інформацією, координації та кореляції дій. Такий дистанційний спосіб виконання робіт стає все більш розповсюдженим, завдяки тим перевагам, що надає і робітнику, і фірмі, і суспільству. Для робітника: не має необхідності витратити час, сили та гроші на дорогу, з'являється можливість працювати незалежно від відстані та місця перебування, отримати цікаву, вигідну роботу, використати у більшій мірі свої знання, навички, а також розкрити свої здібності та таланти (табл.2.10). Для підприємства: зниження витрат на утримання офісу та необмежені можливості найму здібних та талановитих робітників з усього світу. Як свідчить практика останніх десятиліть, висококваліфіковані спеціалісти у більшості випадків демонструють настільки високу ступінь самоорганізації, що їх автономність та самостійність не шкодять компанії. Тобто розвиток інформаційних мереж має чітку закономірність, так званий закон Меткалфа (винахідника стандарту мережі Ethernet) — «корисність мережі для суспільства пропорційна квадрату числа користувачів»<sup>2</sup>.

Таблиця 2.10

ДОМІНУЮЧІ МОТИВИ РОБІТНИКА ВІРТУАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

Мотив	Антимотив або перешкода мотивації
Самостійність в роботі, можливість творчого та креативного її виконання	У деяких робітників відсутня здатність до внутрішнього контролю
Незалежність від локального ринку праці	Нерегулярність замовлень, недосконале правове забезпечення
Можливість набуття корисних контактів, доступу до ключової інформації	Молодий спеціаліст, за умов відсутності колективу, не набуває досвіду ділового спілкування
Відмінна можливість для робітників-інтровертів (обмежені небажані контакти)	Обмеженість контактів з керівництвом, відсутність досвіду роботи в команді
Можливість віртуального спілкування з будь-якою людиною у будь-якій точці планети	Втрачаються навички «живого спілкування»
Зниження транспортних, енергетичних, ча-	Необхідні умови для роботи (комп'ютер,

<sup>1</sup> В науковій літературі ми можемо це поняття співвіднести з категоріями «телеробота», «телезайнятість», «телеком'ютинг», «гнучке робоче місце», «робота на дому», «електронна зайнятість».

<sup>2</sup> Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Луданик М.В. Дистанционная занятость в России. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2006. — С. 9.

сових, психологічних (наприклад, на дорогу) витрат	вихід в Інтернет, сучасні комунікаційні засоби)
Зниження витрат на діловий одяг, косметику тощо	Зростання непередбачуваних витрат (електроенергія, їжа тощо)

*Закінчення табл. 2.10*

<b>Мотив</b>	<b>Антимотив або перешкода мотивації</b>
Свобода вибору	Самостійне виконання деяких функцій офісу
Можливість працювати і залишатися у родинному колі	Важко приділяти увагу сім'ї, оскільки «робота постійно поруч»
Гнучкий та зручний, оскільки регулюється власноруч, графік роботи	Відсутність соціальних контактів
Можливість брати участь у місцевих громадських заходах (батьківські комітети тощо)	Ускладненні можливості щодо створення профспілкових організацій
Зручне місце роботи (віддалений, але дешевий район, можливість працювати не лише вдома)	Зменшується корисна площа житла для інших членів сім'ї

Діяльність віртуальної фірми будується на таких же законах, що і звичайної, відмінності лише в технологіях, які надають нові можливості, але в той же час обмежують діяльність людей в організації. З одного боку, інформаційні технології не створюють бар'єрів для комунікацій і координації спільних дій робітників віртуальної організації. З іншого, знижується частка особистісної взаємодії робітників. Усвідомлення такої оновленої побудови підприємства робить очевидним той факт, що змінюється найголовніше — людський аспект діяльності компанії, тобто виконання роботи і взаємодії між людьми.

Оскільки виконання роботи неможливе без стимулювання і мотивації робітника, у віртуальній організації виникає необхідність створення віртуальної або дистанційної мотивації: її відсутність може стати стримуючим фактором успішної бізнес-діяльності Інтернет-компанії. У зв'язку з цим необхідно зробити кілька зауважень:

— традиційний метод «заохочень та покарань» можливий, але необхідно враховувати, що сама віртуальна робота під впливом технологій змінюється таким чином, що всі одноманітні та монотонні операції будуть виконуватись комп'ютером, а робота людини пов'язана із творчістю, створенням та проектуванням нового;

— те, що стимулює робітника на досягнення високих результатів у традиційних компаніях — статус або кар'єра, у віртуальних знижує свою мотиваційну силу, оскільки організаційні структури стають більш «пласкими», а міжособистісні відносини скоріше, партнерськими, аніж командними;

— відсутність соціального оточення в процесі виконання робіт, знижує ту мотивацію робітника, що пов'язана з потребами співучасті та визнання. У такому випадку головним мотиватором стає розвиток професійних здібностей робітників, їх горизонтальне просування;

— відсутність організаційного оточення знижує увагу робітника протягом виробничого процесу, яку в умовах дистанційного виконання робіт можна забезпечити шляхом проектування її змісту таким чином, щоб вона викликала у робітника безпосередній інтерес і почуття відповідальності при виконанні.

Крім того, якщо не спрацьовують традиційні стимулятори міжособистісної взаємодії, на перший план висуваються наступні мотиватори<sup>1</sup>:

1) різноманітність — робота повинна вимагати від робітника використання різних знань та навичок, тому завдання мають бути постійно змінними;

2) закінченість — робота повинна представляти завершений цикл дії, приводить до конкретного результату;

3) значимість — робота має показувати, як результат її виконання впливає на життя та добробут людей;

4) автономність — робота має забезпечувати необхідну свободу і незалежність у діях при її виконанні;

5) зворотній зв'язок від роботи — робота має забезпечувати робітника чіткої та зрозумілої інформацією про рівень її виконання;

6) складність роботи — взаємозв'язок дій та задач, які необхідно виконати по роботі;

7) новизна роботи — оновлення змісту роботи в часі;

8) несподіваність у роботі — непередбачуваність появи роботи і отриманого результату;

9) невизначеність у роботі — не визначено, що, де, коли та з ким робити;

10) конфліктність у роботі — наявність протиріч та взаємовиключних дій.

Наявність цих десяти характеристик викликає у робітника інтерес до процесу виконання роботи та її результату без додаткового впливу з боку керівника. Робітник, у цьому випадку, проявить ті якості, які необхідні для виконання саме цієї роботи, а функція управління мотивацією переходить від безпосереднього особистісного впливу менеджера до опосередкованого впливу на робітника через зміст роботи.

Узагальнюючи результати ціннісних трансформацій найманого працівника за останні 50—60 років у розвинутих країнах, можна виділити наступні модифікаційні прояви:

---

<sup>1</sup> Пономарев И.П. Мотивация работой в организации. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — С.155—156.



По-перше, мотив-домінанта трудової діяльності. Традиційне економічне суспільство визнавало суто утилітарні стимули (задоволення матеріальних потреб), що було адекватне концепції індустріалізму — забезпечення певної рівноваги інтересів різних соціальних груп, а також поступального прогресу матеріального виробництва. Сьогодні орієнтири самовдосконалення, визначенні А. Маслоу в якості вищого типу цінностей, висуваються на перший план. Людина, з одного боку, готова працювати за меншу заробітну плату, за умов, що її діяльність дозволяє максимально реалізовувати свої здібності, не виконувати рутинних операцій, самостійно приймати рішення і, нарешті, розраховувати у майбутньому на культурний та професійний ріст. З іншого боку, перспективи швидкої професійної кар'єри є вже недостатньо привабливими, якщо заради них працівник змушений приділяти менш уваги сім'ї або відмовлятися від звичних захоплень (пояснення просте: якщо задоволення матеріальних потреб відбувається без надмірних фізичних та моральних навантажень, проста прибавка до заробітної плати означає менше, ніж можливість мати вільний час: «людина має бути тим, чим вона може бути; вона має відповідати своїй внутрішній природі»<sup>1</sup>).

У зв'язку з цим особливо хотілось би зауважити, що між добробутом та сприйняттям людиною нових мотивів діяльності не існує прямої залежності, у кращому випадку можна казати про наявність слабкої кореляції між економічними успіхами нації та відносно абстрактною категорією «задоволення життям», підтвердженням чому є багаточисельні дослідження економістів та соціологів. Для того, щоб сформувалась нова індивідуальна ціннісна парадигма, необхідною є комплексна дія багатьох змінних від особистісних до ментальних. Підвищення матеріального рівня життя створює лише потенційні передумови для становлення нової мотиваційної системи: людина, яка звільнилася від необхідності постійно шукати засоби для задоволення своїх первинних потреб, отримує можливість прилучитися до всіх цінностей, що накопичила цивілізація. Але це не означає негайного та автоматичного використання нею відкритих можливостей, і тим більш — миттєвого становлення нової ієрархії ціннісних орієнтирів у масштабах цілого суспільства.

Однак самореалізація за межами виробничого процесу завжди обмежена, оскільки професійна діяльність будь-якої людини є основним змістом його життя. В результаті, з одного боку, людина все більш втягується у виробничі процеси, а з іншого діяльність на робочому місці все більше передбачає споживання інформації та засвоєння знань, отриманих іншими людьми, а значить «стираються» кордони між вільним і робочим часом.

---

<sup>1</sup> Maslow A. Motivation and Personality. — N.Y., 1970. — P.46

По-друге, структура мотивації найманого робітника, основні перетворення в якій обумовлені змінами в умовах функціонування сучасних підприємств, що змушені брати до уваги перш за все внутрішні, а не зовнішні аспекти діяльності, враховувати не лише бажання і пріоритети клієнтів, але й особистісні якості працівників. Сьогодні для ефективної діяльності організації необхідні відповідальні, ініціативні, високоорганізовані робітники, які прагнуть до трудової самореалізації, оскільки, як зазначав Г. Сельє «відсутність мотивації — надвелика душевна трагедія, що руйнує всі життєві устої». Мобілізація творчого потенціалу персоналу компанії є єдиним засобом, що забезпечує виживання та розвиток як самої компанії, так і працівника.

Як же виглядає портрет сучасного спеціаліста? Він соціально мобільний, не обмежений виконанням якогось одного виду діяльності, максимізація особистого багатства не завжди є пріоритетним інтересом, переважає прагнення власного інтелектуального росту та розвитку. Результатом таких перетворень стає «набуття персоналом набагато більшої свободи щодо прийняття рішень, чим це мало місце в традиційній ієрархічній промисловій компанії»<sup>1</sup>.

По-третє, мотиви взаємодії з роботодавцем. Висококваліфікований сучасний спеціаліст, що віддає перевагу інтелектуальному та культурному вдосконаленню, може виробляти готову продукцію — конкретні результати інтелектуальної діяльності (мова йде, наприклад, про інформаційні продукти, послуги) і поза структурами компанії, маючи необхідні засоби виробництва у своїй власності, тому відсутня традиційна жорстка залежність від організації; у результаті виникає ситуація, коли все більша частка персоналу прагне «працювати разом з компанією, наприклад, опрацьовуючи її інформаційні потоки, а не на компанію»<sup>2</sup>.

По-четверте, форми стимулювання. Зрозуміло, що традиційні форми матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю (зарплата, покарання) не забезпечують у повній мірі прояв цих якостей, «гроші і влада вже не здатні ані купувати ані замінити солідарність»<sup>3</sup>; лише усвідомлення співробітниками сенсу своєї діяльності, формування розуміння спільності приватних інтересів та цілей організації, дозволяють забезпечити досягнення як власних високих результатів, так і загального успіху компанії. Результатом такого розуміння стає поява нової системи мотивації — асоційованої діяльності (*teamwork*), яка, з одного боку, визволяє ініціативу творчих робітників, стимулює їх до нововведень, а з іншого, невелика мобільна група — найкраща можливість для інтерперсональної взаємодії творчих особистостей, в якій абсолютно

<sup>1</sup> *Thurow L.C.* The Future of Capitalism. L., 1996. P.279

<sup>2</sup> *Drucker on Asia. A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi*, 1997. P.117

<sup>3</sup> *Hahermas J.* The Philosophical Discourse of Modernity. Cambridge, 1995. P.363

природно виникає і почуття колективної дії, що врівноважує індивідуалістичні прагнення, і моральна єдність, що є базисом для взаємної довіри.

Економічна наука зазвичай розглядала нематеріальні мотиви діяльності індивіда як неекономічну складову його активності, О. Тоффлер вперше розглянув їх як елемент подолання попередньої економічної системи мотивації, як прояв постеконімічних потреб. Діяльність, обумовлена саме таким стимулом, має своїм результатом розвиток і вдосконалення самої особистості.

По-п'яте, мотивація до постійного навчання стає такою же важливою складовою людського капіталу, що і мотивація до праці. Якщо розглядати зміни в системі освіти з точки зору мотивації діяльності, необхідно відмітити, що на початкових стадіях освітнього буму, як ми вже казали, домінували суто економічні мотиви: диплом коледжу розглядався як засіб, що дозволяє отримати високі доходи і гідний соціальний статус. Поступово інвестиції в людину виходять на перший план у структурі капіталовкладень, а якість освіти стає більш принциповим фактором, який визначає як ефективність робітника, так і рівень оплати його праці. Ступінь підготовленості робітника, широта його кругозору, наявність спеціальних навичок та здібностей, вміння працювати з базами даних, обсяг і якість засвоєної інформації, здатність генерувати нове знання — тепер це фактично визначає його майбутнє.

До числа найважливіших умов успішної бізнес-діяльності ще одного її суб'єкта — держави — правомірно віднести мотиваційну компоненту.

Провідним мотиватором будь-якої держави, її бізнес-діяльності, мають бути національні інтереси — «усвідомлені певною державно оформленою нацією потреби у самозбереженні та розвитку, національній безпеці, зростанні її добробуту та багатства на основі політичного та економічного суверенітету, а також загальнолюдських цінностей (демократія, свобода, соціальна справедливість, духовність, моральність, культура тощо)»<sup>1</sup>. Підкреслимо специфіку цього зв'язку: національний інтерес є мотиватором бізнес-діяльності держави; у той же час держава є засобом забезпечення цього інтересу.

Якщо аналізувати мотивацію держави з цього боку, то простежується такий шлях стимулів бізнес-діяльності. Оскільки національний інтерес охоплює всіх громадян країни, то він складається з сукупності індивідуальних мотивів суб'єктів підприємницької діяльності та мотивів праці найманих працівників, які об'єднанні в групові та корпоративні колективи на галузевому та регіональному рівнях. Держава, через правові та економічні важелі реалізує ці мотиви, водночас, через активну міжнародну діяльність дозволяє їм ускладнюватися та вдосконалюватися.

---

<sup>1</sup> *Поручник А.М.* Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі: Монографія. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 24.

Стимулами державної бізнес-діяльності можуть бути як внутрішні, так і зовнішні мотиви. До ендогенних (внутрішніх) стимулів бізнес-діяльності держави відносяться:

- створення надійної системи економічної безпеки;
- створення самодостатньої, конкурентоспроможної, соціально спрямованої економіки;
- збереження та розвиток інтелектуального й науково-технічного потенціалів;
- підтримка вітчизняного товаровиробника;
- вирішення державою соціальних проблем.

Екзогенними (зовнішніми) мотивами бізнес-діяльності держави є: реалізація стратегії зовнішньоекономічної діяльності; використання адміністративного, економічного і валютного інструментаріїв зовнішньоекономічної політики держави; поєднання державного протекціонізму з режимом вільної торгівлі; забезпечення надійної охорони кордонів, захист національних економічних інтересів; визначення оптимальної товарної номенклатури зовнішньоекономічної діяльності; активне залучення іноземних інвестицій; вдосконалення методів управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням світового досвіду та національних економічних особливостей; дипломатична та політична підтримка зовнішньоекономічної діяльності.

Наприклад, підвищення конкурентоспроможності як економічний інтерес, включає два напрямки стимулювання: боротьбу з монополіями (основні методи — зниження бар'єрів для вступу інноваційних підприємств на ринки; стимулювання вступу на монополні ринки нових інноваційних підприємств; розукрупнення державних монополічних утворень) та розвиток конкуренції (методи та інструменти: встановлення стандартів і показників якості для інноваційних товарів та послуг та норм для шкідливих виробництв; укладання державних замовлень з інноваційними підприємствами, що вступають на монополізовані ринки; регулювання цін та тарифів, обов'язкове декларування, з належним обґрунтуванням, зміни цін на інноваційну продукцію підприємствами-монополістами)<sup>1</sup>.

Успішна реалізація національного інтересу можлива за умов ефективного сумісництва індивідуальних (на рівні компаній) цілей і цінностей бізнесу з суспільно значимими задачами. Крім того, тенденції у розвитку світової економіки, основних шляхів НТП та поглиблення процесів інтеграції, інтернаціоналізації та глобалізації, підкреслюють зростаючу взаємозалежність країн, регіонів, континентів. Унаслідок цього дедалі більшого значення набувають загальнолюдські мотиви, які реалізуються у тому чи-

---

<sup>1</sup> Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління// Економіка та держава, № 5(65), 2008. — С. 17—24.

слі в процесі розв'язання глобальних проблем людства (усунення фінансової, екологічної, економічної, військової, енергетичної загроз).

Такі мотиви становлять глобальну систему мотивів, які знаходять своє відображення у функціонуванні ТНК, ще одного суб'єкта бізнес-діяльності.

Відомий шведський дослідник проблем сучасного менеджменту Б. Карлоф у своїй знаменитій праці «Виклик лідерів» відмітив: «Бізнес — це вміння поєднувати створення вартостей для споживачів з управлінням ресурсами. Під ресурсами тут розуміються капітал і витрати»<sup>1</sup>. Крім того, Б. Карлоф, на відміну від своїх колег, підходить до проблеми мотивації з суто економічної точки зору, не зважаючи на політичні, соціальні, психологічні чинники; його не цікавлять рушійні сили в діях окремого індивіда, він розмірковує про підприємницьку поведінку власника капіталу, а саме корпорації, у тому числі транснаціональних.

Ситуацій, за яких можливий прояв всіх бізнес-мотивів — велика кількість. На етапі створення підприємства, як головний мотив економічної діяльності, Б. Карлоф розглядає скорочення, до якого відносяться закриття виробництва, вихід з ринку, помилкові інвестиції, стратегічні помилки, неоперативність, тобто причини фінансових збитків підприємства, недоліки в раціоналізації капіталу тощо. Надалі свій вплив робить переорієнтація як результат нераціонального застосування ресурсів, недоцільного використання наявних активів: людей, капіталу, інформації (особливо це характерно для організацій, безпосередня діяльність яких пов'язана з високотехнологічними операціями). Компетенція співробітників не є константою в усіх обставинах, людський чинник надає свій вплив в обстановці, яка змінюється, тому ситуація з персоналом є як джерелом великих можливостей, так і великих перешкод.

Що стосується капіталовкладень, то перепрограмування поведінки може бути викликане ситуацією значних інвестицій у ресурси, які вже не дають максимального ефекту; до того ж існує дивовижний парадокс бізнесу: менший обсяг капіталу зазвичай відповідає більшій ефективності. Вагомим мотивом для підприємця є також розширення виробництва (розміщення та придбання нової одиниці, новий ринок), наслідком якого стає самовпевненість, що підстерігає ТНК постійно, тому Б. Карлоф підкреслює, що будь-яку діяльність обов'язково супроводжує проблема збереження здорового глузду і здатності поставити себе на місце іншого в періоди великих успіхів.

В умовах глобалізації економіки саме транснаціональні корпорації залишаються визначальним гравцями міжнародного бізнесу, поглиблюючи важелі свого впливу. Аналізуючи практику інтернаціоналізації

---

<sup>1</sup> Карлоф Б. Вызов лидеров: Пер. со швед. — М.: Дело, 1996. — С. 34—35.

європейських і американських компаній, Д. Грінберг виділив чотири етапи інтернаціоналізації компаній: міжнародна організація, багатонаціональна організація, глобальна організація, транснаціональна організація<sup>1</sup>. Однією з ключових ознак ТНК є її специфічна мотивація.

По-перше, на відміну від мотивації міжнародних компаній (координованого об'єднання: багато ключових активів, ресурсів і повноважень децентралізовані, але контрольовані головним офісом), які керуються у своїх діях прагненням короткострокового впливу на локальних ринках — управління закордонними операціями є лише доповненням до діяльності на внутрішньому ринку, відсутня стратегія міжнародного розвитку, ТНК прагне довгострокового, визначального впливу на ринках різних рівнів: від локальних до глобальних.

По-друге, багатонаціональна організація (децентралізована федерація), вмотивована неформальними відносинами штаб-квартири і філії, що супроводжуються простим механізмом фінансового контролю, а ТНК притаманний комплексний процес координації й кооперації в середовищі спільного прийняття рішень.

По-третє, в мотивації глобальної організації (централізований штаб: більшість стратегічних активів, ресурсів, повноважень централізовані), домінує як операційний контроль (твердий централізований контроль рішень, ресурсів і інформації), так і стимулювання національних представництв щодо просування продукції і послуг корпорації на локальних ринках, а також, що не менш важливо, сприяння в забезпеченні глобальної економії за рахунок масштабу операції. ТНК ж здійснює транснаціональний контроль: великі потоки компонентів, продуктів, ресурсів, людей, інформації між незалежними підрозділами.

Хоча, якщо розібратися, ТНК, як і будь-який виробник у ринковій економіці, керується відповідями на три ключових питання: Що виробляти? (відповідь ТНК: «уніфікований продукт, який можна продавати у будь-якій точці планети»). Як виробляти? (відповідь ТНК: максимально використовуючи сучасні технології у більш різноманітному наборі країн для використання елементів відмінностей між ними (культурних, адміністративних, географічних, економічних). Для кого виробляти? (найбільш оригінальна відповідь ТНК: «формувати» свого споживача, їх продукт для всіх, через рекламу компанії «вплітають» у національний колорит (культурний, мовний) моду на споживання своєї продукції).

ТНК є феноменом нашого часу, їх вплив на окремі регіони, країни, світ на перший погляд здається необмеженим, проте характер діяльності ТНК за роки їх існування суттєво трансформувалася. До 70-х рр. ХХ ст. основною мотивацією міжнародної діяльності ТНК була зацікавленість у

---

<sup>1</sup> Greenberg D. Designing Effective Organizations (In A. Cohen ed., Portable MBA in Management. — John Wiley & Sons, Incm, 2004) — P.243—276

дешевій робочій силі, ринках збуту та джерелах сировини. Потім домінувало прагнення уникнути сплати податків, жорстких екологічних законів, а іноді й просто спекулятивні міркування. Традиційна корпорація була організацією, яка об'єднувала підприємців та найманих працівників, що діяли в ринкових умовах по досить уніфікованим правилам і це дозволяло корпорації виживати у конкурентній боротьбі.

Але якщо «задати континуум, розмістив на одному кінці шкали економізацію (коли всі аспекти організації спеціально пристосовані до того, щоб слугувати цілям виробництва та отримання прибутку), а на іншому — соціологізацію (коли всім робочим забезпечений довічний найм, а задоволеність робітників стає головним напрямком використання ресурсів), можна з'ясувати, що протягом останніх тридцяти років корпорації стабільно рухались, майже з усіма своїми службовцями, у напрямку соціологізації»<sup>1</sup>.

Представники ТНК вже дійшли висновку, що, по-перше, довгострокова стратегія сталої присутності на економічній арені результативніша за миттєвих фінансових вигравів. По-друге, бізнес все більш залежатиме не лише від ринків збуту, але й більш широкого колу зацікавлених сторін. По-третє, бізнес-рішення впливають не лише на комерційні процеси, але й на суспільство в цілому; саме діяльність ТНК сприяє стратифікації робочої сили, а значить і стратифікації суспільства. По-четверте, якщо раніше влада мала ключовий вплив на суспільство, то сьогодні ці функції виконує транснаціональний бізнес.

Отже, мотивація ТНК трансформується від «соціальних навантажень» у «соціальні інвестиції». З'являється нове поняття «корпоративна соціальна відповідальність» — вклад бізнесу у сталий розвиток, це інтеграція економічних, соціальних, екологічних цілей у бізнес-процеси, управління, системи менеджменту та образ бізнес-мислення.

Сьогодні ТНК усвідомили, що корпоративна відповідальність — це не викуп соціальної ліцензії на комерційну діяльність; це необхідна частина корпоративної культури, як спрямована на досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності виробників товарів та послуг.

Звичайно, така характеристика є трохи ідеалізованою, оскільки бізнес добровільно ніколи не буде соціально відповідальним. У нього інші цілі — суто економічні — прибуток та дохід. Для того, щоб бізнес став реально, а не декоративно вмотивованим соціально, він має бути зацікавленим у цьому через конкретні механізми.

Таким чином, головна особливість мотивації та функціонування всіх суб'єктів бізнес-діяльності (підприємців, найманих робітників, держа-

---

<sup>1</sup> Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. — С.391

ви, ТНК) полягає у необхідності, під впливом процесів транснаціоналізації та соціалізації, взаємоузгоджувати власні інтереси і модифікувати їх прояви.