

УДК 331.1

**Костинець Ю.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, управління та економіки підприємства  
Національної академії управління***СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ  
В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена дослідженню сучасних концепцій мотивації, їх ролі у системі маркетингу персоналу. Розглянуто основні положення теорії психологічного контакту Е. Шейна, теорії позаекономічної мотивації Р. Інглегарта, типологічної моделі В.І. Герчикова та теорії мотивації С. Суркова. Зроблено висновки щодо можливості застосування сучасних концепцій мотивації у практиці маркетингу персоналу.

**Ключові слова:** маркетинг персоналу, внутрішній маркетинг, теорії мотивації.

**Костинец Ю.В. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ  
ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена исследованию современных концепций мотивации, их роли в системе маркетинга персонала. Рассмотрены основные положения теории психологического контакта Э. Шейна, теории внеэкономической мотивации Р. Инглегарта, типологической модели В.И. Герчикова и теории мотивации С. Суркова. Сделаны выводы о возможности применения современных концепций мотивации в практике маркетинга персонала.

**Ключевые слова:** маркетинг персонала, внутренний маркетинг, теории мотивации.

**Kostynets Y.V. THE MODERN CONCEPT OF MOTIVATION AS A PERSONNEL MARKETING TOOLS IN INTERNAL MARKETING  
ENTERPRISES**

The article investigates the modern concepts of motivation, describes their role in the system of marketing staff. The basic tenets of the theory of psychological contact by Shane E., non-economic theory of motivation of R. Inglehart, V.I. Herchikov's typological model and theories of motivation by S. Surkov. Conclusions as to the application of modern concepts of motivation in the practice of marketing staff.

**Keywords:** personnel marketing, internal marketing, theories of motivation.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах управління персоналом набуває системності і завершеності шляхом комплексного вирішення кадрових проблем впровадження нових і вдосконалення існуючих кадрових технологій. Поширюється використання інструментів комплексу маркетингу всередині підприємства, формуючи систему внутрішнього маркетингу. Збереження ефективного персоналу, його мотивація на пошук рішень для поліпшення результатів діяльності – актуальне завдання вітчизняних підприємств і організацій у сучасних економічних умовах, вирішення якого покладається на систему маркетингу персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням маркетингу персоналу останнім часом приділяють увагу багато дослідників. Відповідно, стосовно визначення сутності категорії «маркетинг персоналу» серед науковців існують різноманітні погляди. Концепції мотивації, засновані наприкінці ХХ – початку ХХІ ст., базуються на досягненнях класичних теорій мотивації. Серед найбільш популярних і поширених на сьогодні слід назвати комплексну теорію психологічного контакту Е. Шейна, теорію позаекономічної мотивації Р. Інглегарта, типологічну модель В.І. Герчикова та теорію мотивації через рівень мотивації С. Суркова [5, с. 30–34].

**Мета статті** полягає у визначенні ключових характеристик сучасних мотиваційних концепцій, які можуть стати ефективними інструментами маркетингу персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотиваційною концепцією, яка могла б виступати інструментом вибору засобів стимулювання персоналу в системі внутрішнього маркетингу, є теорія В.І. Герчикова, в рамках якої виділено п'ять типів трудової мотивації – інструментальний, професійний, патріотичний, господарський та запобіжний. Залежно від типу, до якого належить працівник,

обираються індивідуальні засоби – матеріальні, грошові або натуральні стимули, негативні стимули, нематеріальні стимули, патерналізм, моральні чи організаційні стимули, участь у володінні або управлінні [2, с. 131].

Модель В.І. Герчикова розроблена спеціально для аналізу мотивації працівників російських підприємств. Типологічна модель В.І. Герчикова (ТМГ) має ряд істотних відмінностей від інших структурних моделей мотивації:

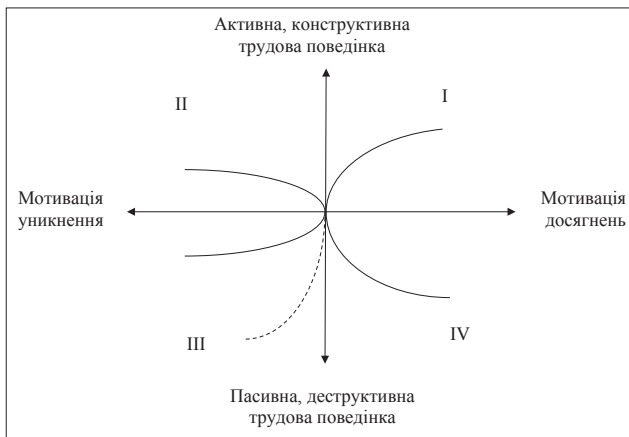
1. Вона заснована не на мінливих, від обіду до вечора, потребах людини, а на порівняно стійких протягом трудового життя мотиваційних типах.

2. Модель розроблена для вирішення управлінських, а не психологічних завдань. Тобто вона відповідає на питання, як домогтися від працівника потрібної для організації поведінки, а не як зробити його щасливим і задоволеним [2].

З нашої точки зору, ця модель є прагматичною і не відповідає сучасній концепції соціального маркетингу, проте відповідає сучасній матеріалістичній моральності суспільства, оскільки багато досліджень свідчать про те, що в сучасних економічних умовах прагматичний підхід до мотивації персоналу є одним з найбільш ефективних.

Типологічна модель трудової мотивації В.І. Герчикова (рис. 1) будується на перетині двох осей – мотивації і трудового поведінки. Різняться мотивація досягнення і уникнення. Під мотивацією досягнення розуміється прагнення отримати певні блага в якості винагороди за працю, а під мотивацією уникнення – прагнення уникнути покарання або інших негативних санкцій за невиконання поставлених завдань, недосягнення запланованих результатів або незадовільне виконання функцій.

В.І. Герчиков так визначає особливості зв'язку мотивації і трудової поведінки в мотиваційній концепції:



**Рис. 1. Базова модель трудової мотивації В.І. Герчикова [2]**

I квадрант – зростання організаційної ефективності трудової діяльності пропорційно ступеню задоволення мотиваційних очікувань працівника, обмежене тільки «природними» межами (максимально можливою ефективністю для даних організаційно-технологічних умов);

II квадрант – зростання ефективності праці працівника з мотивацією-уникнення принципово обмежене: 1) завданням (нормативною величиною); 2) можливістю керівника довести вину працівника у разі невиконання завдання;

III квадрант – рівень деструктивних реакцій працівника зазвичай обмежений і найчастіше зводиться до пасивної трудової поведінки і «роботи за правилами» (суцільна лінія). Однак, якщо в групі з'являється сильний лідер, що вступає в конфлікт з керівництвом організації (а ним може бути тільки незадоволений працівник з IV квадранта), він здатний повести за собою працівників з типом мотивації «уникнення» і «розпалити» їх до крайніх форм деструктивної поведінки, тобто аж до повного руйнування організації (пунктирна лінія);

IV квадрант – якщо організаційні умови роботи і система стимулювання повністю не відповідають мотиваційними очікуваннями працівника, існує велика ймовірність отримати від нього деструктивну трудову поведінку, причому в досить різких формах, однак руйнування організації в цьому випадку можливо уникнути [2].

Відмінною від прагматичної концепції В.І. Герчикова є теорія психологічного контакту Е. Шейна. Основною роботою вченого є праця «Організаційна культура і лідерство», в якій автор виділив вісім основних цінностей в роботі співробітників і назвав їх «кар'єрними якорями», визначивши для кожного якоря свою мотивацію [6, с. 118].

Техніко-функціональний якор – яскраво виражена зацікавленість співробітника в тому, щоб стати хорошим професіоналом у своїй роботі. Для мотивації співробітника з техніко-функціональною спрямованістю Е. Шейн радить керівникам постійно ставити перед співробітником нові професійні завдання; створювати можливості для вирішення тих професійних завдань, реалізація яких дозволить співробітнику відчувати самоповагу і повагу з боку колег; просувати співробітника по такому шляху розвитку кар'єри, яка була б пов'язана з вдосконаленням його професійної майстерності [6].

Загальне керівництво. Прагнення співробітника до загального керівництва і контролю інших, розви-

нене почуття відповідальності і вміння всіх організувати на виконання спільної справи. Е. Шейн рекомендує наступні інструменти мотивації для таких співробітників така: доручити управління яким-небудь проектом; надати можливість внести в роботу команди систему і порядок, а потім їх координувати; визнати їх заслуги керівництвом і менеджерами вищої ланки, що розцінюється співробітником як ознака можливого, надалі, просування в кар'єрі [6].

Самостійність і незалежність – співробітник завжди намагається виконати роботу в своєму стилі, для нього важлива власна оцінка якості і термінів виконаної роботи, а не зовнішні структурні рамки. Мотивація такого співробітника повинна мати такий зміст: доручити йому завдання, що дозволяє діяти незалежно, при мінімальному контролі; доручити вести який-небудь проект від початку до кінця і нести за нього велику відповідальність; не призначати співробітника на таку посаду, де необхідні функції загального управління і постійне прийняття групових рішень.

Почуття безпеки і стабільність – для таких співробітників важливе збереження стабільної роботи на тривалий термін; добре працюють в команді; новаторський підхід до робочих проблем і нові ролі їх мало цікавлять. Їхня мотивація: пропонувати їм більш традиційну і менш ризиковану роботу; довгострокові проекти, які дають почуття стабільності; давати нові завдання в старому проекті

Підприємницька жилка – постійне прагнення створювати нові ділові підприємства; розробка свого бачення справи і спроба його здійснення в реальності; застосування раціоналізаторського і творчого підходу; добре працюють в команді; не люблять рутину і передбачувану роботу. Для таких співробітників підходить наступна мотивація: запропонувати участь у проекті зі створенням нових продуктів разом з іншими членами команди або в творчому проекті зі створенням союзу з іншим відділом або іншими компаніями; залучення до розробки загальної стратегії проекту, і особливо на стадії запуску проекту; не призначати на роботу, яка обмежує співробітника вузькими рамками; у міру завершення одного проекту відразу ж залучати до нового [6].

Прагнення бути корисним і відданість справі – співробітник відчуває постійне прагнення допомагати іншим, а робота для нього має особисте значення, любить вчити і консультувати інших. Мотивація для таких працівників: надавати послуги типу «обслуговування покупців» іншим учасникам команди або проекту; ставити співробітника на таку ділянку роботи, де багато різного спілкування з клієнтами; надавати можливість залагоджувати якісь розбіжності і конфліктні ситуації в команді; виконувати завдання, які вони вважають необхідними для поліпшення чийогось життя; допомогу іншим співробітникам виконувати свою роботу або свій обов'язок.

Випробування сил в чистому вигляді – високий рівень внутрішньої мотивації співробітника, постійне прагнення відчувати себе, вирішуючи при цьому нові для себе професійні та особистісні проблеми. Співробітник готовий взяти на себе важкоздійснювані і ризиковані завдання, а рутинні завдання для нього нудні і нецікаві. Для мотивації таких співробітників необхідно: пропонувати якомога більш різноманітні й нові завдання; заздалегідь з ними проводити бесіди з метою з'ясувати, яка робота б їх зацікавила, які проекти стали б для них пробою сил; їх можна використовувати в критичних ситуаціях, коли необхідно врятувати становище.

Стиль життя – робота співробітника відповідно до власного, ідеального, за їх уявленням, стилю життя, виконання професійних обов'язків не повинно віднімати їх особистий час. Для співробітника важливий баланс між роботою та особистим життям, і він цінує організаційну гнучкість роботи. Для мотивації необхідно: надання їм гнучкого робочого графіка, неповного робочого дня, використання засобів телекомунікації для отримання і відправки роботи, оцінка їхньої роботи за результатом, а не за часом, проведеним в офісі, доручати виконання таких завдань, у яких чітко позначені початок і кінець і які не будуть регулярно займати його особистий час, брати участь у такій роботі, яка не вимагає частих або тривалих відвідувань.

Рональд Інглегарт, спираючись на опитування громадської думки, що проводилися в усьому світі, ввів термін «постматеріалістичні цінності». На думку Інглегарта, матеріальне і культурне благополуччя післявоєнного часу призвело до зростання нематеріалістичним мотивованого шару населення західних країн [3].

Використовуючи теорію мотивації А. Маслоу, Інглегарт наполягає на тому, що перевага «постматеріалістичних» цінностей (тобто цінностей самореалізації та розвитку власної особистості) в тому чи іншому суспільстві відображає стадію його загального економічного і соціального розвитку, пояснюючи це за допомогою «гіпотези недостатності» і «гіпотези соціалізації». Гіпотеза недостатності (або дефіциту) стверджує, що пріоритети людини відображають соціально-економічні умови: вище цінується те, чого сильніше не вистачає. Друга гіпотеза – так звана теза соціалізації: цінності адаптуються з певним запізненням, оскільки засвоюються ще в період соціалізації, в підлітковому віці, так що цінності дорослої людини відповідають реаліям часів його дитинства і ранньої юності. Крім того, як зазначає Р. Інглегарт, розвиток постматеріалістичної мотивації – складне явище, що має в більшій мірі соціо-психологічну, ніж економічну, природу. Існує соціальний, психологічний «ефект насичення»: у період відносного достатку і підвищення рівня життя фізіологічні потреби, фундаментальні потреби в безпеці та інші «матеріалістичні» потреби втрачають домінуючу роль; відповідно, зростає значення «постматеріалістичних» соціальних потреб, особливо потреб у самореалізації [3, с. 245–260].

З одного боку, Р. Інглегарт надає своїй концепції велику теоретичність, вбудовуючи її в сучасну соціологічну доктрину, що оперує термінами модернізації та постмодернізації і акцентує увагу на взаємодії і взаємозалежності економічних, політичних, соціальних, психологічних, етичних та інших чинників розвитку суспільства. Тому істотною новизною відрізняються ті розділи, в яких автор теоретизує з приводу цих взаємозв'язків і аналізує обумовленість соціального прогресу вдосконаленням складових суспільства особистостей. З іншого боку, він звертається вже не тільки до аналізу ситуації в розвинених індустріальних країнах, але і до проблем розвитку країн «третього світу» і колишнього соціалістичного табору. У цьому контексті вельми цікава його оцінка

сучасних перетворень в Росії і деяких інших країнах радянського блоку; м'яко кажучи, ця оцінка дуже далека від позитивної. Автор зазначає, що з руйнуванням почуття соціальної та економічної захищеності, яке у громадян цих держав було дуже сильним, фактично усунуті стиль поведінки і система мотивації, які були притаманні населенню соціалістичних країн і цілком відповідали сучасним вимогам. Формування суто економічної, матеріалістичної системи цінностей, що відбувається в останні роки, робить підчас соціальну обстановку в цих країнах набагато більш далекою від сучасних стандартів, ніж в менш розвинених у господарському аспекті відсталіх регіонах планети [3, с. 245–260].

С.А. Сурков вважає за необхідне встановлювати на різних рівнях підприємницької ієрархії мотиваційні моделі різного рівня суспільної значимості – від найпростіших, типу «батого і пряника», «наукового управління», моделей А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегора на нижчих рівнях у більш складних, до мотивації через рівень мотивації – на вищих [4, с. 17–21].

Загалом, розробники новітніх теорій наполягають на існуванні таких чинників формування мотиваційної системи і в сучасних умовах, як глобалізація світового господарства, розвиток і поширення інновацій, загострення конкуренції на традиційних ринках тощо.

**Висновки.** Фактично результатом конкуренції на традиційних ринках є перетворення персоналу необхідної кваліфікації на конкурентну перевагу країни, регіону і підприємства, а процесу його мотивації – на складову конкурентної боротьби. З урахуванням того, що маркетинг ХХІ ст. має бути спрямований на розширення ринків і, відповідно, середовища впливу маркетингового комплексу, логічним і послідовним є використання такого елементу комплексу маркетингу, як персонал. Відповідно, обрання необхідної і доцільної концепції мотивації персоналу як основи для стратегії управління персоналом на маркетингових засадах є одним із найважливіших рішень в системі внутрішнього маркетингу. І обрана мотиваційна концепція має відповідати сутності концепції маркетингового менеджменту, якій відповідає діяльність підприємства. Обґрунтуванню даної тези будуть присвячені подальші дослідження автора.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина ; 8-е изд. – СПб. : Питер, 2014. – 832 с.
2. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / В.И. Герчиков. – М. : Изд-во ГУ-ВШЭ, 2013 – 356 с.
3. Инглегарт Р. Культурный сдвиг в зрелом индустриальном обществе / Р. Инглегарт // Новая постиндустриальная волна на Западе. – М. : Academia, 2011. – С. 245–260.
4. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала / С.А. Сурков // Управление персоналом. – 2002. – № 7. – С. 17–21.
5. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации / С.А. Сурков // Кадры предприятия. – 2002 – № 10. – С. 30–34.
6. Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 4th Edition - Jossey-Bass, 2010. – 464 p.