

Завадяк Р.І., Завадяк Я.С., Гудзовата Л.М.

МОТИВАЦІЯ В УМОВАХ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена вивченню питань мотивації в умовах підприємницької діяльності. Розглянуті теоретичні основи мотивації та сучасні погляди на мотивацію, Досліджено поняття «трикутника мотивації» та його вплив на конкурентоспроможність бізнесу. Розглянуто застосування конкретного методу мотивації, адекватного в умовах підприємницької діяльності та формування системи KPI для організації.

Ключові слова: мотивація, мотив, потреба, процес, функція, механізм, система, конструкція, інтереси, культура, трикутник мотивації, методи мотивації, ефективність, конкурентоспроможність, продуктивність праці, ключові показники ефективності.

Постановка проблеми. Проблематика мотивації завжди була і залишається центральною в економічній науці, адже мотивація персоналу несе в собі значний потенціал підвищення показників прибутковості, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. Правильно побудована система мотивації персоналу здатна забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань мотивації приділяли увагу багато авторів, а саме: Альберт М., Артамонова М.В., Асташев І.В., Бардаков В.А., Блонська В.І., Балабанова Л. В., Бекірова М.Г., Богацька Н.М., Василюк Т.Н., Васильків Т.Г., Виноградська А. М., Виноградський М.Д., Ганін В.І., Гармідер Л.Д., Гамова О.В., Гончаров В.М., Грішнова О.А., Дейнека А.В., Додонов О.В., Евтихов О. В., Заярна Н.М., Збрицька Т.П., Захарова О.В., Ляш О.І., Льєнко Н.О., Качмарик Я.Д., Колодійчук А.В., Колосова Р.Н., Колот А.М., Костів О.В., Кобушко Н.В., Кравченко С.І., Крушельницька О.В., Кузнецова Н.В., Кубіній Н.Ю., Мікловда В.П., Мирончук Н.М., Ліпич Л.Г., Лудвик М.В., Соснова А.С., Чуб М.В.

© **Завадяк Р.І.**, к.е.н., доц., доцент кафедри економіки і підприємництва, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», E-mail: roman.zavadyak@uzhnu.edu.ua

Завадяк Я.С., аспірант кафедри економіки і підприємництва, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», E-mail: iaroslava.zavadiak@uzhnu.edu.ua

Гудзовата Л.М. аспірант кафедри економіки і підприємництва, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», E-mail: ludmila.gudzovata@uzhnu.edu.ua

Проте їх праці в більшій мірі враховують процеси мотивації на підприємстві, в той час як сучасні реалії вказують на необхідність в розробці мотиваційної політики в умовах підприємницької діяльності.

Формулювання цілей статті. Мета публікації полягає в дослідженні суті мотивації та її впливу на конкурентоспроможність в підприємницькій діяльності.

Опис основного матеріалу дослідження.

Створення конкурентоспроможного бізнесу вимагає застосування мотиваційних важелів, які сприяють більш якісній та ефективній роботі підприємця, його найманих працівників та людей з ділового оточення бізнесу. Мотивація – це явище, яке лежить в основі цілеспрямованого, свідомого, добровільного виконання певних дій, спонукає людину виконувати роботу з задоволенням, швидко та якісно.

В сучасній теорії та практиці підприємницької активності мотивація розглядається як (рис.1.):

Як процес пропонують розглядати мотивацію Мірончук Н., стверджуючи, що: «Мотивація – динамічний процес, який керує поведінкою людини, визначає її спрямованість, активність, характер дій, стійкість інтересу до продовження їх реалізації. Інтенсивність актуальної (діє “тут і тепер”) мотивації залежить від сили мотиву й інтенсивності ситуативних детермінант мотивації» [7].

Як функцію менеджменту висвітлює мотивацію Соснова А.: «Мотивация как функция менеджмента непосредственно связана с побуждением кадров к результативности в работе через формирование мотивов. Мотивация является сознательным выбором человека того или иного типа поведения, поэтому мотивация как функция менеджмента должна быть непосредственно направлена на повышение трудовой активности работников. На основе чёткого представления особенностей поведения

кадров, мотивація як функція менеджмента
 помогает разрабатывать и совершенствовать пути
 максимизации результата работы» [9]. Тобто

мотивація в менеджменті – це сукупність дій
 керівництва, спрямованих на забезпечення
 певних результатів.

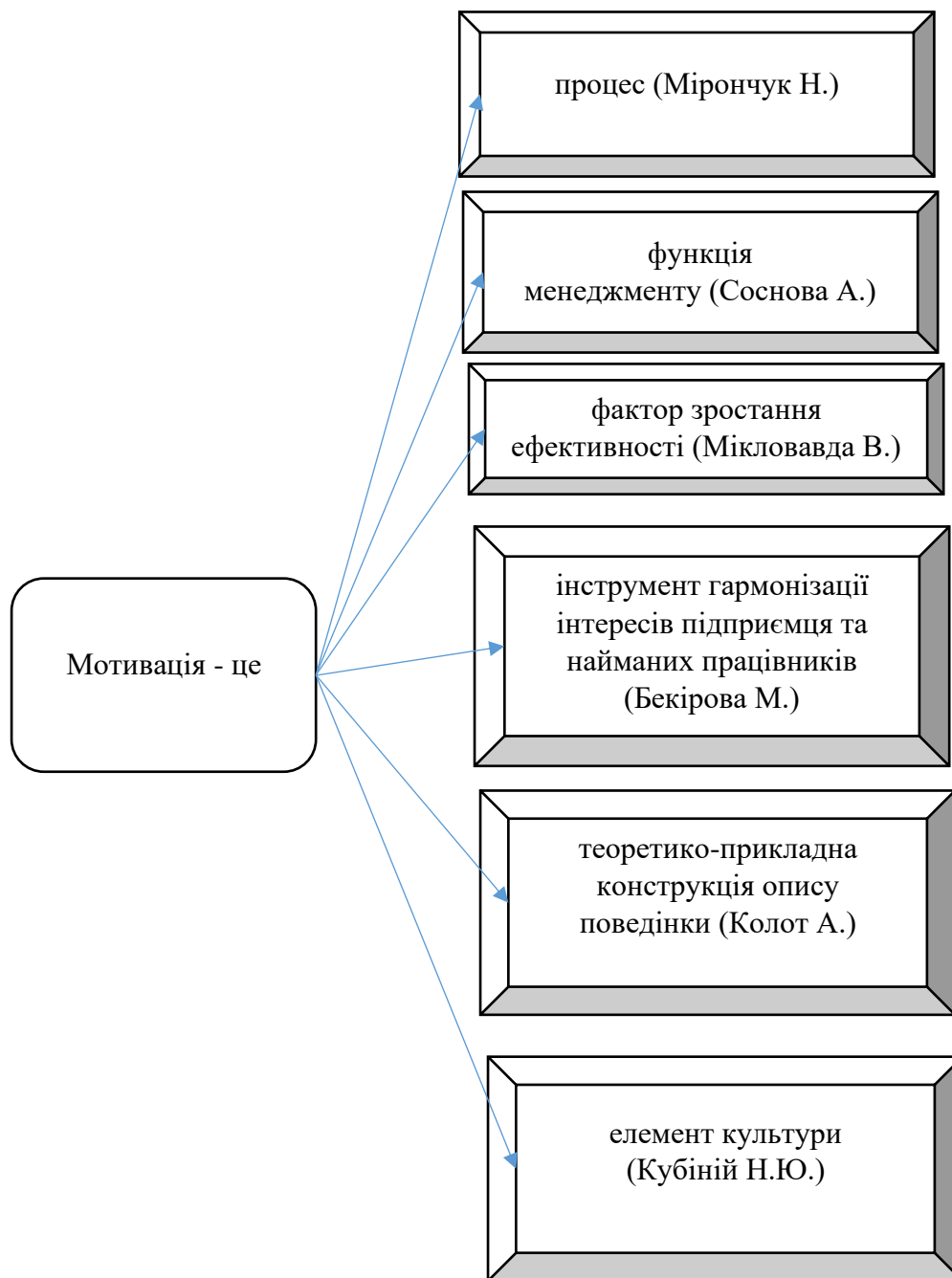


Рис.1. Сучасні погляди на мотивацію*

*Джерело: складено авторами

Як фактор пропонує розглядати мотивацію
 Богацька Н.: «Мотивація є безумовним фактором
 ефективного виконання прийнятих рішень і
 досягнення запланованих завдань», що дозволяє
 «за допомогою дієвих важелів і стимулів
 підвищити зацікавленість працівників
 продуктивно і якісно працювати, сприяти

зростанню їх конкурентоспроможності»[3], а, як
 доводить Міклова В., «ефективність праці
 виступає умовою та критерієм
 конкурентоспроможності економічної
 системи»[8].

Як механізм узгодження інтересів розглядає
 мотивацію Бекірова М. та її однодумці:

«Мотивація як елемент согласования целей объекта и субъекта управления, предполагает создание определенных условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. Работая, человек реализует свои цели и удовлетворяет часть потребностей. Субъект управления, в свою очередь, умело используя комплекс стимулов, может обеспечить согласование целей работника и организации, а также повышение эффективности труда работников» [2].

Як аналітична конструкція мотивація представлена Колотом А.: «Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи тій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї

поведінки» [5].

Як елемент культури. Кубиній Н.Ю. доводить, що мотивація є елементом культури підприємця та підприємницької організації, внаслідок того, що «всі потреби людини соціалізовані, тобто всі вони переломлюються через конкретний рівень культури суспільства та соціальних відносин... Важливим є мотивація через корпоративну культуру, цінності підприємства» [6].

Мотивація поділяється на само мотивацію та мотивацію інших осіб. В процесі підприємницької діяльності виникає трикутник мотивації, який включає три її види, коли мотивація інших осіб поділяється на мотивацію персоналу та мотивацію осіб, що знаходяться поза межами бізнесу (постачальники, покупці, банкіри й т.д., яких в бізнесі називають контрагентами (рис.2)

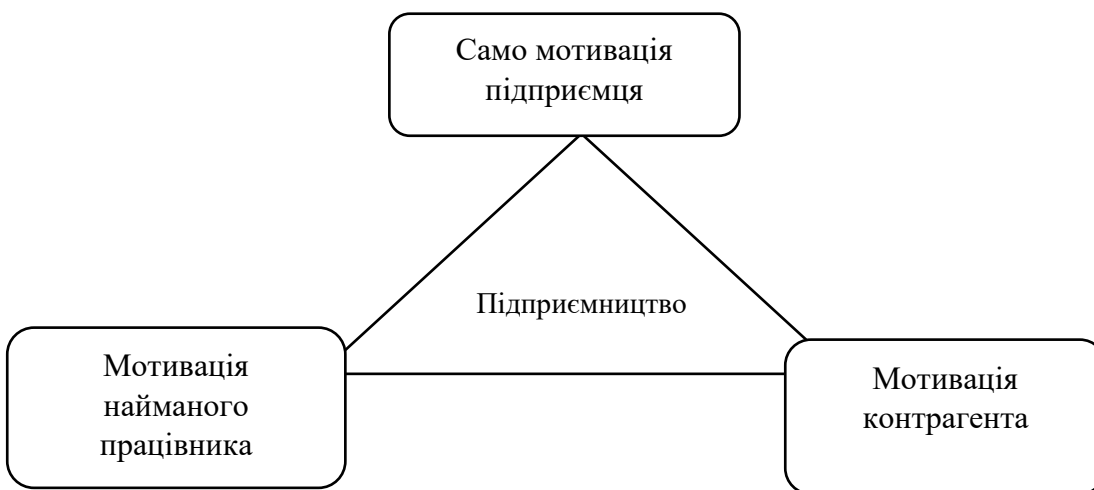


Рис.2. Трикутник мотивації, притаманний підприємству*

*Джерело: (складено авторами)

В основі будь якого виду мотивації лежить потреба, яка являє собою психологічне або фізіологічне відчуття нестачі будь-чого або будь-кого. Існує багато класифікацій потреб, але найбільш відомою є класифікації Абрахама Маслоу, який виділив їх п'ять рівнів: фізіологічні, безпеки, причетності (соціальні), влади та саморозвитку.

Мотивація є складним явищем, тому що поштовхом, як правило, виступає не одна, а декілька потреб; крім цього, мотивація залежить від місця суб'єкта мотивації в трикутнику підприємницької діяльності, тобто комбінація та сила мотивів завжди індивідуальна.

Самотивація підприємця – це вміння бізнес-персони самостійно встановлювати мету та організувати її досягнення. За визначенням

«самотивація – це вміння людини переводити роботу з розряду «треба» в розряд «хочу» [12], а також «розуміється як самостимулювання, самопідштовхування себе до цілі, що ґрунтується на внутрішніх переконаннях людини» [7].

Значення самотивації підприємця:

- краще організована праця підприємця та найманих працівників;
- мета ділової активності стає мотиватором;
- крок між постановкою цілі бізнесу та її досягненням скорочується.

Мотивація персоналу (виходячи з наведених у першому параграфі поглядів) – це система дій, важелів, процесів, методів впливу на людину чи групу працівників з метою досягнення мети, покладеної підприємцем.

Значення мотивації персоналу:

- підвищується якість праці та її продуктивність;
- зменшуються непродуктивні витрати часу та порушення трудової дисципліни;
- підвищується креативність, винахідливість персоналу;
- підвищується рівень культури в організації.

Мотивація контрагентів – це система дій, важелів, процесів, методів впливу на афілійованих з даною підприємницькою організацією осіб з зовнішнього середовища з метою створення умов для стабільної підприємницької діяльності, збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, фінансової стійкості та репутації в соціумі.

Значення мотивації контрагентів:

- створюється ділова мережа, яка формує позитивне навколишнє середовище, позитивне

відношення до підприємця та його бізнесу;

- зменшення транзакційних витрат.

Конкурентоспроможність – це мета та умова довгострокової життєдіяльності бізнесу. Мотивація, забезпечуючи високу результативність підприємницької діяльності, суттєвим чином впливає на формування основних складових конкурентоздатності бізнесу.

Результат впливу трикутника мотивації на конкурентоспроможність бізнесу:

Види мотивації описані Колотом А.: «Залежно від способу впливу на персонал з боку менеджменту організації можна виокремити такі види мотивації:

- підкріплювальна (підсилювальна), або власне мотивування, що здійснюється під час використання суб'єктами управління різноманітних стимулів до праці;



Рис. 3. Ланцюг впливу мотивації на конкурентоспроможність *

*Джерело: складено авторами

соціально-психологічна мотивація, що ґрунтується на ідеології задоволення вищих потреб особистості;

– у повазі, спілкуванні, визнанні, самореалізації тощо – і передбачає використання таких методів впливу на працівників, як мотивування змістом роботи, участь у прийнятті рішень, переконання, демонстрація власного

прикладу, створення належного мікроклімату тощо;

— примусова мотивація, що спирається на використання суб'єктами управління методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади». [5]

Методи мотивації запропоновані Ярмош В. (табл.1).

Таблиця 1.

Класифікація методів мотивації результативності діяльності [13]

Методи мотивації	Характерні ознаки
економічні (прямі)	відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;
економічні (непрямі)	пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін. ;
моральні	збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Кубіній Н.Ю. до непрямих методів відносить альтруїстичні впливи на людину та маніпуляцію. Дослідниця доводить, що «в управлінні персоналом широкого застосування набувають непрямі методи керування, до яких відноситься альтруїстичне управління та маніпуляція. За технікою застосування ці два метода ідентичні, але головна відмінність полягає в тому, що альтруїстичне непряме управління слугує цілі безконфліктного рішення проблеми, працівник є її метою управління, її об'єктом одночасно. Як приклад альтруїстичного управління можна навести виробничу ситуацію, коли працівник має великі здібності, але недостатньо дисциплінований. Заставити працівника поважати порядок, цінувати власний час та час оточуючих з метою виховання з працівника хорошого спеціаліста чи менеджера непрямыми методами означає застосування альтруїстичних способів. Маніпулювання ж є потенційно висококонфліктним методом керування» [6].

Слід відмітити, що непрямі методи мають широкий спектр впливу на людину, що доцільно враховувати внаслідок наступної аргументації: «Управлінська практика показує, що теж самі методи, прийоми, слова діють або не діють на різних людей. Одночасно можна зустріти у підлеглих щире розуміння мети, стратегії, політики бізнесу або навпаки, неприйняття ідей керівництва, опозицію і навіть протидії. Бувають ситуації, коли важко зрозуміти одному одного, інформація, яку вони надають один одному не задовольняє, навіть розражає. Одночасно зустрічаються люди, яким дуже легко спілкуватися, знаходити взаєморозуміння,

отримувати задоволення від спілкування. Це говорить про складність застосування непрямих методів управління, коли потрібно враховувати не тільки потреби та мотиви людини, але і знання технології інформаційного метаболізму» [6].

В процесі підприємницької діяльності важливе значення займають ключові показники ефективності (key performance indications) в мотивації персоналу. Історичні витoki застосування KPI описані Ключковим А. наступним чином:

«В 2004 г. Harvard Business Review опублікувала результати дослідження, проведеного з целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5 – 7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения. Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов. В настоящее время методика определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе KPI (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевого индикатора выполнения» [4].

Англомовні публікації дають наступне визначення KPI:

“A Key Performance Indicator is a measurable value that demonstrates how effectively a company is achieving key business objectives. Organizations use KPIs at multiple levels to evaluate their success at reaching targets. High-level KPIs may focus on the overall performance of the business, while low-level KPIs may focus on processes in departments such as sales, marketing, HR, support and others”[1].

Практичний приклад застосування KPI запропоновано Тугевої К., Ткаченко А.:

«Для деятельности сотрудников отдела продаж торговой компании можно применять следующие показатели KPI:

- общая сумма закрытых сделок всего отдела продаж (KPI1);
- средний чек продажи (KPI2);
- количество звонков/встреч в день (KPI3);
- количество высланных коммерческих предложений в день (KPI4);
- текущая конверсия из этапа в этап (KPI5).

Ключевая задача таких показателей KPI является мотивационной системы премирования оплаты труда работников отдела продаж, которую можно вычислить по следующей формуле: = оклад оплаты труда + % от оборота компании * (вес KPI1*KPI1 + вес KPI2*KPI2 + вес KPI3*KPI3 + вес KPI4*KPI4 + вес KPI5*KPI5)» [10; 11].

Застосування KPI для матеріального стимулювання працівників є шляхом підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Підсумовуючи проведене дослідження мотивації та її впливу на конкурентоспроможність бізнесу слід зауважити, що існує безліч понять терміну «мотивація». Розглянувши деякі з них, нами було досліджено вплив методів мотивації на конкурентоспроможність підприємницької діяльності. Особливої актуальності даний аспект набуває в умовах сьогодення, адже в умовах світової фінансової кризи значно зростає конкуренція між підприємствами, а тому питання ефективної мотивації персоналу є особливо важливим в умовах підприємницької діяльності – якщо нехтування резервами підвищення прибутковості призводило раніше до скорочення прибутковості, то тепер це може призвести до банкрутства. Отже, надалі планується дослідити можливі напрями, методи та інструменти вдосконалення процесу мотивації трудової діяльності на підприємствах та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо створення мотиваційного механізму, його ефективного розвитку в підприємницькій діяльності, який би відповідав пріоритетам формування соціально-орієнтованої ринкової економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. What is a KPI? URL: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>
2. Бекирова М.Г., Перфильева И.В., Чуб М.В. Мотивация как процесс трудовой деятельности // УЭКС. 2015. №2 (74). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-protsess-trudovoy-deyatelnosti-1> (дата обращения: 20.08.2020).
3. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 3. 2015. С.210-214.
4. Клочков А. «KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов». Эксмо; Москва; 2010. – 103с. - http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf
5. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення / А. М. Колот // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2014. - № 64. - С. 32-39. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_9
6. Кубиній Н. Ю. Мотивація як фактор стратегічного управління / Н. Ю. Кубиній, М. В. Баранчикова, В. І. Дідик, В.В. Кубиній // Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2008. - Вип. 1. - С. 103-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2008_1_42
7. Мирончук Н.М. Самомотивація як складова самоорганізації викладача у професійній діяльності // Проблеми освіти: зб. наук. праць / ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України. – Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. – Вип. 88 (частина 2). – С. 65-74.
8. Мікловда В.П. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці / В.Мікловда, Н.Кубиній, С.Мошак // Демографія та соціальна економіка, 2015, № 3 (25). – С.199-208 .
9. Соснова А.С. Мотивация как функция менеджмента. Способы мотивации к труду персонала организации // Наука, образование и культура. 2017. №9 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-funktsiya-menedzhmenta-sposoby-motivatsii-k-trudu-personala-organizatsii> (дата обращения: 20.08.2020).(дата обращения: 20.08.2020).

10. Ткаченко А. КРІ для менеджера по продажам. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.lf-digital.com/blog/sales-technologis/kpi-dlya-menedzhera-poprodazham/> (дата обращения 21.08.2020).
11. Тугеева К. Приминение КРІ в деятельности компании в сфере торговли и пример оценки // Вестник науки и образования. 2019. №21-1 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kpi-v-deyatelnosti-kompanii-v-sfere-torgovli-i-primer-otsenki> (дата обращения: 21.08.2020).
12. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньокваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
13. Ярмош, В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу [Текст] / Вікторія Віталіївна Ярмош // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 263-268. – ISSN 1993-0259.

REFERENCES

1. What is a KPI? (n.d.). Retrieved from: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator> [in English].
2. Bekyrova, M. H., & Perfyleva, Y. V., & Chub, M. V. (2015). Motyvatsyya kak protsess trudovoy deyatelnosti [Motivation as a process of labor activity] // UEKS, 2 (74). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-protsess-trudovoy-deyatelnosti-1>. [in Russian].
3. Bohatska, N. M. (2015). Motyvatsiya yak osnovnyy chynnyk pidvyshchennya efektyvnosti pratsi na pidpryyemstvi [Motivation as the main factor in improving labor efficiency in an enterprise]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems, 3, 210-214 [in Ukrainian].
4. Klochkov, A. (2010). KPI y motyvatsyya personala. Polnyy sbornyk praktycheskykh ynstrumentov [KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools]. Eksmo: Moskva. Retrieved from: http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf [in Russian].
5. Kolot, A. M. (2014). Motyvatsiya ta motyvatsiynyy protses na promyslovomu pidpryyemstvi: suchasne rozuminnya, osnovni polozhennya [Motivation and motivational process in the industrial enterprise: modern understanding, basic provisions]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriya: Tekhnichnyy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva – Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Technical progress and production efficiency, 64, 32-39. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_64_9 [in Ukrainian].
6. Kubiniy, N. Yu. (2008). Motyvatsiya yak faktor stratehichnoho upravlinnya [Motivation as a factor of strategic management]. Visnyk KPNU imeni Ivana Ohiyenka. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Ivan Ogienko National Pedagogical University. Economic sciences, 1, 103-104. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2008_1_42 [in Ukrainian].
7. Myronchuk, N. M. (2018). Samomotyvatsiya yak skladova samoorganizatsiyi vykladacha u profesiyniy diyalnosti [Self-motivation as a component of teacher's self-organization in professional activity]. Problemy osvity: zb. nauk. prats – Problems of education: science proceedings collection, 88 (p. 2), 65-74 [in Ukrainian].
8. Miklovda, V. P. (2015). Reytynh konkurentospromozhnosti Ukrayiny za kryteriyem efektyvnosti pratsi [Competitiveness rating of Ukraine according to the criterion of labor efficiency]. Demohrafiya ta sotsialna ekonomika – Demography and social economy, 3 (25), 199-208 [in Ukrainian].
9. Sosnova, A. S. (2017). Motyvatsyya kak funktsyya menedzhmenta. Sposoby motyvatsyy k trudu personala orhanyzatsyy [Motivation as a function of management. Ways of motivation for work of the personnel of the organization]. Nauka, obrazovanye y kultura – Science, education and culture, 9 (24). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-funktsiya-menedzhmenta-sposoby-motivatsii-k-trudu-personala-organizatsii> [in Russian].
10. Tkachenko, A. (n.d.). KPI dlya menedzhera po prodazham [KPI for sales manager]. Retrieved from: <https://www.lf-digital.com/blog/sales-technologis/kpi-dlya-menedzhera-poprodazham/> [in Russian].
11. Tuheeva, K. (2019). Prymynenye KPI v deyatelnosti kompanyy v sfere torhovly y prymer otsenky [Application of KPI in the company's activities in the field of trade and an example of evaluation]. Vestnyk nauky y obrazovannya – Bulletin of Science and Education, 21-1 (75). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kpi-v-deyatelnosti-kompanii-v-sfere-torgovli-i-primer-otsenki> [in Russian].
12. Chkan, A. S. (2014). Samomenedzhment: navchalnyy posibnyk dlya studentiv osvitno-kvalifikatsiyonoho rivnya «bakalavr» napryamu pidhotovky «Menedzhment» [Self-management: a textbook for students of educational qualification level «bachelor» in the direction of training «Management»]. Zaporizhzhya: ZNU [in Ukrainian].
13. Yarmosh, V. V. (2014). Pidkhody do klasyfikatsiyi suchasnykh metodiv motyvatsiyi personalu [Approaches to the classification of modern methods of staff motivation]. Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats – Economic analysis: collection: science proceedings collection, 3, 263-268 [in Ukrainian].

Отримано 02.12.20