

СКЛАДОВІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Свроінтеграційні процеси в Україні зумовили необхідність в сталому розвитку вітчизняного підприємництва. Практика показує, що активізації будь-яких процесів, пов'язаних з діяльністю суб'єктів підприємництва (укладання угод, ведення переговорів та навіть, впровадження інновацій) неможлива без участі людини, яка є особистістю. Отже, знання соціально-психологічних аспектів забезпечить ефективність всіх процесів в підприємницькій діяльності.

Мотивація в соціально-психологічній структурі особистості займає первинне місце, бо спрямовує поведінку людини. Мотиваційні процеси в підприємницькій діяльності безперервні, тому що працівники майже ніколи не відчувають повного задоволення своїх потреб. Про це свідчать результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, які займалися проблемами психологічних аспектів спонукання людей. [1-5]

Саме тому питання мотивації персоналу залишаються актуальними, бо пошук нових механізмів задоволення потреб працівників залишається головною задачею підприємців та менеджерів.

Мотивація це специфічна функція управління, яка має свої особливості та відрізняється за змістом від інших функцій управління.

Вперше поняття «мотивація» почали використовувати для пояснення причин поведінки людей та тварин на початку ХХ століття. Так, А. Шопенгауер вперше вжив слово «мотивація» в статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900–1910 рр.). [1] Згодом М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розкривають його суть та надають трактування, яке є найбільш розповсюдженою на сьогоднішній день. А саме: визначають мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. [2]

Найбільш повно соціально-психологічні аспекти мотивації персоналу розкривають такі поняття, як мотиви та потреби.

Мотиви (лат *movege* – тягти, штовхати) – це переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб. [3] Відомо, що мотиви виконують певні функції у поведінці людини, а саме: спонукають її до дії, спрямовують та регулюють поведінку.

В науковій літературі існує велика кількість класифікацій мотивів, але спільною в них є наявність ієрархічності, наприклад Сладкевич В. П. виділяє

таку класифікаційну ознаку, як за силою прояву мотивів: сильні, помірні чи слабкі. [5]

Ієрархічна система мотивів, які зумовляють поведінку і діяльність особи прийнято називати мотиваційною сферою. [3]

Потреби – це відчуття людини у необхідності будь-чого. Мотиви з'являються майже одночасно з потребами, бо з'являється необхідність їх задовольнити.

Ключовою відмінністю в тлумаченні понять мотиви та потреби вважають, що потреби можуть бути однаковими для всіх, а мотиви різними. Проте, слід відзначити, що існує тісний взаємозв'язок між мотивами та потребами людини, вірне розуміння якого надає підприємцю та менеджеру можливість максимально ефективно розкривати потенціал своїх працівників.

Дослідженню потреб людини приділено увагу в теоретичних концепціях філософії, психології, педагогіки, соціології, економіки та навіть праві. Тому з'явилось безліч критеріїв класифікації потреб, її узагальнення представлено в табл. 1

Таблиця 1

Класифікація потреб
(складено автором за даними[3,5])

Ознака	Вид потреби
за походженням	природні
	штучні
за суб'єктом	особисті (індивідуальні)
	групові
	колективні
	класові
	національні суспільні
за сферами діяльності	пізнання
	праці
	відпочинку
	спілкування
за функціональною роллю	самозбереження
	функціонування
	розвитку
	домінуючі та другорядні
за циклами життєдіяльності суб'єкта	сталі й ситуативні
	добові
	тижневі
	місячні
	річні
за характером предмету	вікові та ін.
	матеріальні духовні

Продовження табл.1

за природою	первинні
	вторинні
за ступенем усвідомлення людиною	усвідомлені
	неусвідомлені

Характер походження потреб досить складний, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов. [4]

Поряд з поняттями мотивів та потреб виокремлюють поняття стимули, «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. [4] Вони здатні впливати на мотиви та робити їх більш сильними. Стимули носять більш конкретний характер, тобто є чітким вираженням мотивів. Так, наприклад, Колот А. М. під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Необхідно зауважити, що стимули є основою мотивів, а потреби в свою чергу причиною їх виникнення. Проте не лише стимули є основою мотивів, а ще й особисті причини, тобто якості людини, наприклад, відповідальність чи перфекціонізм мотивують людей добре або навидь бездоганно виконувати свою роботу.

Існує два основних типи стимулів: жорстке, яке передбачає наявність своєрідного страху не отримати винагороду за затрачені зусилля та ліберальне, коли є орієнтація на спонукання витратити зусилля.

При всіх видах стимулювання доцільним є орієнтувати працівників на досягнення результату, тобто, працівник повинен усвідомлювати, що винагорода є наслідком досягнутого результату, а не лише виконаної роботи. Для цього сучасні підприємці, все частіше, використовують систему ключових показників ефективності КРІ (Key Performance Indicator). Ця система мотивації є відносно новою для вітчизняних підприємців, але не зважаючи на це вона стала дуже популярною останнім часом. Слід відзначити, що в багатьох країнах світу система КРІ настільки поширена, носить національний характер, наприклад США та Німеччина.

Вперше ідеї управління за цілями було представлено у 1954 р. П. Друкером у своїй роботі Management by Objectives. Згодом концепції управління за цілями висвітлюють і інші вчені.

До основних позитивних характеристик КРІ можна віднести:

1. досягнення на результат, тобто працівники отримують винагороду відповідно досягнутому результату;
2. можливість керувати системою мотивації, наприклад, в залежності від ситуації на ринку;
3. справедливість, тобто винагороди повністю відповідають особистому вкладу кожного працівника;
4. доступність, яка полягає в прозористі системи оплати плати, кожен працівник розуміє, яка його

очікує винагорода, а підприємець, в свою чергу ефективно планувати витрати на оплату праці

В економічній літературі існує декілька методик упровадження системи КРІ в практичну діяльність вітчизняних суб'єктів підприємництва, так, наприклад, Білик О.М. пропонує наступні етапи [6]:

- Етап 1. Розробка стратегії компанії
- Етап 2. Визначення фінансових показників
- Етап 3. Декомпозиція цілей на рівень підрозділів
- Етап 4. Створення матриці КРІ
- Етап 5. Матриця визначення КРІ для співробітників
- Етап 6. Визначення кількісних показників КРІ
- Етап 7. Визначення преміального фонду
- Етап 8. Моніторинг
- Етап 9. Перегляд КРІ
- Етап 10. Зворотній зв'язок

Можна відзначити, розробку та впровадження системи КРІ підприємець може покласти на спеціаліста, наприклад, звернутися до консалтингової компанії або спеціаліста в цієї галузі, проте при визначенні цілей та побудові системи індикаторів потрібна тісна співпраця між підприємцем та розробником системи КРІ для врахування специфіки підприємницької діяльності

Отже, можна зробити висновок, що ефективності мотиваційного менеджменту впливає на розвиток підприємницької діяльності, бо у всіх процесах господарювання приймають участь працівники, які в свою чергу є особистостями. Також, дослідження показує, ключову роль в координації людей відіграє розуміння потреб, мотивів та стимулів особистості.

Список літератури

1. Г.Л. Вербицька Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Львівська політехніка*. № 727, с. 10–15, 2012.
2. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури *Основи менеджмента*. Москва, 1996.
3. *Менеджмент: категоріально-термінолог. слов.* / за ред. Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк та ін. Київ, Україна: МАУП, 2007.
4. А. М. Колот *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу* Київ. : КНЕУ, 1998
5. В.П. Сладкевич *Мотивационный менеджмент* Київ, Україна: МАУП, 2001
6. О.М. Білик *Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві Інфраструктура ринку*. №17, с.111-118, 2018