

О. В. Євтушевська,
к. е. н., асистент кафедри підприємництва,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

МОТИВАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

О. Yevtushevska,
PhD, assistant of the Department of Enterprise, Taras Shevchenko National University of Kyiv

MOTIVATION OF ECONOMIC AGENTS UNDER MODERN CONDITION

Розглянуто особливості мотивації працівників і підприємців у сучасних умовах. Розкрито різницю між поняттями "мотивація" і "стимулювання". Висвітлено деякі відмінності у поведінці працівників за сприятливих і несприятливих соціально-економічних обставин. Визначено, коли негативне стимулювання працівників є доцільним, а коли призводить до небажаних результатів. Надано рекомендації щодо стимулювання господарської діяльності.

Special features of employees and entrepreneurs motivation under modern condition are examined. Difference between conceptions "motivation" and "stimulation" is opened. Some distinctions of employees' behavior under favorable and unfavorable social and economic conditions are lightened. Cases, when negative stimulation is reasonable and when it leads to undesirable results are determined. Recommendations as to economic activity stimulation are given.

*Ключові слова: мотивація, стимулювання, теорія потреб, працівник, підприємницька діяльність.
Key words: motivation, stimulation, theory of needs, employee, entrepreneurship.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Якби всі учасники ринкових відносин частіше ставили собі запитання "навіщо я це роблю?", багато природних і психологічних ресурсів було б збережено. Мотивація — це внутрішнє запитання особи про мету своєї діяльності. Поведінка учасників господарської діяльності визначається їхньою внутрішньою мотивацією, остання є настільки складним явищем, що потребуватиме дослідження протягом усієї історії людства. Найвідоміші теорії мотивації подекуди уодноманітнюють людину, зводять її потреби до певних шаблонів, проте серед правил є багато винятків, які варто дослідити.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням особливостей мотивації учасників ринкових відносин займаються такі зарубіжні вчені: А. Маслоу, В. Врум, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг, П. Ленсіоні, Д. Пінк та інші. Серед українських учених

питаннями мотивації людини в системі господарювання цікавляться: В.Й. Ерфан, Д.І. Поліщук, В.Б. Васюта, А.М. Колот, Л.О. Лещенко та інші.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження мотивації суб'єктів господарювання для виявлення конструктивних методів стимулювання господарської діяльності. Завданнями статті є висвітлення особливостей мотивації працівників і підприємців; надання рекомендацій щодо стимулювання господарської діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Один із менеджерів сказав особі, яку збирався прийняти на роботу, що якщо йому треба мотивувати її, то, напевно, вони не спрацюють. Справді, мотивація є процесом внутрішнім, роботодавцю залишається шукати і застосовувати правильні стимули праці. Мотивація — ендогенна, тоді як стимулювання є зовнішньою

дією, спрямованою на працівника. Втім, деякі дослідники ототожнюють ці поняття.

Виокремлюють матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників. Дослідники досить давно відмовилися від думки, що на людину впливають виключно матеріальні стимули. Щоправда, останні є дуже дієвими за несприятливих, складних обставин. У непростих соціально-економічних умовах навіть байдужу та інертну людину можна успішно стимулювати за допомогою матеріальних благ. Хоча навряд чи у неї з'явиться справжнє натхнення до роботи та щире вболівання за результат. В умовах, де люди володіють прийнятним для себе набором благ і зручностей стимулювання ефективне лише тоді, коли перетинається з внутрішньою мотивацією. Керівництво може підбрати "ключики", проте змусити людину по-справжньому перейматися результатом роботи, якщо вона цього не хоче, неможливо.

Ієрархія потреб, втілена у так званій піраміді потреб А. Маслоу, є об'єктом тривалих і всебічних досліджень. Така концепція спрощена. Сам автор виділяв і інші потреби, зокрема естетичні [1], проте загалом, його погляди несуть відбиток американської культурної традиції, яка сприймає людину дещо поверхово. Все ж як певна основа ця теорія використовується і для дослідження мотивації працівників. Виокремлюють кілька рівнів потреб: фізіологічні, потреби у безпеці, соціальні потреби, бажання поваги та самовираження [2]. Залежно від обставин і особистих якостей працівники задовольняють або весь спектр потреб, або лише його частину. Так, робітники в Бангладеш, на Шрі-Ланці, в Марокко та в інших країнах, які задіяні в найтяжчих видах робіт, спроможні задовольняти лише фізіологічні потреби (не завжди достатньою мірою), бажання безпеки реалізується тільки у формі захисту своїх родин від злиднів, про жодну особисту безпеку на робочому місці подекуди немає й мови. При цьому в цих робітників так само є потреби в спілкуванні, у повазі та в самопізнанні, хоча це навряд чи цікавить їхніх роботодавців. Стимулювання праці за таких умов не переходить меж матеріального заохочення.

За умовно сприятливих обставин працівники поведуться по-іншому. Коли фізіологічні потреби та прагнення безпеки задоволені, вони часто висувають значно суворіші вимоги до потреб вищого рівня. Оскільки люди можуть мати різні бажання та цілі, то для когось найважливішим буде спілкування з колегами, перебування серед однодумців, належність до певної спільноти; для інших — кар'єрне зростання, посада, успіх, нагороди. При цьому їх може значно менше цікавити атмосфера в колективі та думка співробітників. Для деякого найважливішим є самопізнання, яке відбувається в тому числі через процес праці. На думку вітчизняних авторів, "одних мотивують гроші, інших емоції, які вони отримують у процесі роботи, для третіх першочергове значення мають цікаві та складні завдання, інших приваблюють соціальні пільги та відчуття соціальної захищеності" [3].

На сьогодні досить популярною є думка, що основні нематеріальні стимули — це кар'єрне зростання, бажання належати до потужної, престижної компанії та суспільна повага. Насправді, для частини людей такими ж важливими психологічними стимулами можуть бути не-

залежність від корпоративних цінностей; відчуття змістовності власної праці, відсутність штучних перешкод для роботи (бюрократизація процесу, втрата часу на безглузду діяльність тощо). Працівники можуть по-різному ставитися до професійного успіху. Помилковою є думка, що всі люди прагнуть кар'єрного зростання та високих посад. Частина працівників відмовляється від цього, розуміючи, що досить часто що вище становище займає людина, то більш залежна вона у своїх діях. Як правило, тиск інших учасників системи найбільше відчувають на собі керівники, вони часто несамостійні у своїх рішеннях, їхній статус — це подекуди ілюзія. Водночас люди, які займають буцімто нижче суспільне становище, мають більшу свободу дій, значно менше відчувають тиск системи.

Стимулюючи персонал, деякі керівники взагалі "зрізають верхівку" піраміди потреб. Вершиною прагнень працівників, на їхню думку, є успіх і повага в колективі або в суспільстві. Тоді як два останні рівні піраміди можуть суперечити один одному, а саме самопізнання розкриває подекуди ілюзорну природу успіху принаймні у тому значенні, в якому його розуміє сучасне суспільство. Працівник може усвідомлювати справжність або оманливість процесу праці, залежно від сприйняття він відгукуватиметься або ігноруватиме стимули роботодавця.

Зарубіжні дослідники поставили досить цікаве запитання, а саме чи завжди матеріальне стимулювання приводить до позитивного ефекту. Результати експериментів виявилися неочікуваними. З'ясувалось, що намагання стимулювати людей за допомогою грошової винагороди, коли вони виконують творчу, нешаблонну роботу, або займаються добродійною діяльністю, призводить до негативного результату. Мотивація знижується [4]. Можливо, такі результати можна пояснити тим, що вирішуючи творчі завдання, люди відволікаються на думки про гроші, при цьому стають менш зосередженими, що негативно впливає на показники. Займаючись добродійністю, особи часто сприймають грошову винагороду як прояв корисливості, а це, своєю чергою, руйнує благородну мотивацію.

Існує також позитивне та негативне стимулювання працівників. Зрозуміло, що позитивне стимулювання спрямоване на заохочення колективу, негативне — на покарання. Негативне стимулювання неминуче, але воно повинно бути доцільним. Велика помилка деяких керівників — це застосування негативного стимулювання до внутрішньо мотивованих працівників. Тобто людей, які справді люблять свою роботу, є відповідальними, дисциплінованими, творчими. Коли такі особи зіштовхуються зі стимулюванням в основному у формі покарань, вони або йдуть у так звану "внутрішню опозицію", тобто обстоюють свої погляди та захищаються, або намагаються не звертати уваги на атмосферу в колективі й робити свою справу, або звільняються. Це деморалізує працівників і призводить до втрати найталановитіших кадрів. На думку вітчизняних авторів, "...мотивація — це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства" [5]. У таких випадках результатами є нездорова атмосфера в колективі та низька результативність роботи. Навряд чи вар-

то "підганяти" тих, хто сам усвідомлює своє професійне покликання.

Негативне стимулювання доцільне за умов низької дисципліни, зловживань, можливо, байдужості працівників. Хоча остання ідея є дискусійною, оскільки особу, яка байдужа до своєї роботи, покарання лише роздратують.

Мотивація підприємців відрізняється від мотивації працівників. Якщо брати за основу піраміду потреб А. Маслоу, то ті підприємці, які залишаються в основі піраміди, тобто на рівні фізіологічних потреб і прагнення безпеки (остання сприймається, швидше, як можливість забезпечити себе та родину, також як незалежність від роботодавця, оскільки підприємництво часто буває ризиковим) рідко досягають по-справжньому серйозних результатів у соціально-економічній діяльності. Якщо людиною керують лише фізіологічні потреби, прагнення безпеки та успіху, швидше за все, вона зупиниться на рівні звичайного виробництва та комерції. Справжні прориви в соціально-економічному розвитку реалізують люди, основними мотивами яких є вдосконалення суспільних відносин, самопізнання і допомога іншим. Щоправда, навіть такі піднесені спонуки можуть призводити до негативних результатів. Так, найвідоміших підприємців, які досягли значних успіхів, передусім, у фінансовій та інноваційній діяльності підносять до рівня надлюдини. Тому на сьогодні існує своєрідний культ підприємців-новаторів, яких вважають благодійниками людства. Хоча насправді діяльність цих людей не така однозначна, як здається на перший погляд.

Основним мотивом для деяких підприємців є допомога іншим, але не шляхом радикальних змін суспільних взаємин, а за допомогою конкретних корисних справ. Такий тип підприємця яскраво описаний у творчості І. Шмельова. Це люди, які змінюють середовище свого існування через осмислену благодійність, надання робочих місць, підтримку цікавих починань. Справді, такі особи провадять власну діяльність, не впадаючи в крайнощі. Їхні прагнення вивисуються над практично-фізіологічним рівнем, але не сягають сфери докорінних змін суспільного життя. Крім того, результати підприємницької діяльності самі по собі впливають на життя соціуму. Так, багато підприємців пишаються своєю продукцією, втілюючи в ній власні ідеї та вміння. Прагнення передати власну справу в руки наступних поколінь також є вагомим мотивом підприємницької діяльності.

Для деяких підприємців стимулом стають несприятливі економічні обставини, які вимагають відповідних дій і змушують вступати в ринкові відносини. Інші є внутрішньо мотивованими людьми, але також потребують стимулів у вигляді дієвого законодавства та осмисленої економічної політики.

Методи стимулювання працівників досить різноманітні. Один зі способів впливу на підлеглих — це чітке пояснення цілей роботи. На жаль, не всі керівники вразно бачать мету своєї діяльності, тому вимоги постійно змінюються, що деморалізує колектив. Людина за своєю природою тяжіє до визначеності, відповідно, якщо в цілепокладанні панує безлад, результати роботи будуть небажаними. За таких умов лише особи, здатні протистояти управлінському хаосу, можуть працювати

ефективно. Другий метод — викорінення або принаймні послаблення штучних перешкод у роботі (канцелярщина, беззмістовні, але гучні гасла, марнування часу на нескінченні збори, мета яких незрозуміла для працівників тощо). Третій метод — дотримання етичних норм у взаєминах з колективом. Очевидно, найефективніший і водночас найскладніший метод, оскільки дотримання норм моралі вимагає великих зусиль з боку всіх учасників робочого процесу. Коли "правила гри" чітко визначені, а працівники не відчують образи, віддача від роботи істотно зростає.

ВИСНОВКИ

Внутрішню мотивацію буває складно "розбудити", але її можна остаточно викоренити за допомогою необдуманих дій держави чи роботодавців. Праця для суб'єктів господарювання може бути джерелом натхнення, творчості та розради, а може перетворитися на тягар і причину постійного роздратування та виснаження. Багато залежить від наших власних мотивів, проте конструктивні чи, навпаки, деструктивні зовнішні стимули заохочують або деморалізують учасників ринкових відносин.

Література:

1. Маслоу А. Мотивация и личность [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://psylib.org.ua/books/>
2. Задоя А.А., Петруня Ю.Е. Основы экономической теории. — М.: Рыбари, 2000. — 27 с.
3. Ерфан В.Й. Мотивация персонала на предприятиях в современных условиях хозяйствования / Ерфан В.Й., Мателешко Н.Т., Ворон М.В. // Научный вестник Ужгородского университета. — 2016. — № 2 (48). — С. 191—194.
4. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. — Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2016. — 288 с.
5. Васюта В.Б. Мотивация праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В.Б. Васюта, Л.І. Бульбаха // Ефективна економіка, 2016. — № 6 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

References:

1. Maslow, A. (2016), "Motivation and personality", available at: <http://psylib.org.ua/books/> (Accessed 25 Jan 2018).
 2. Zadoia, A.A. and Petrunia, Yu.E. (2000), *Osnovy ekonomicheskoi teorii* [Bases of economic theory], Rybary, Moscow, Russia.
 3. Erfan, V.I. Mateleshko, N.T. and Voron, M.V. (2016), "Motivation of personal in companies under modern conditions", *Haukovyi visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. 2 (48), pp. 191—194.
 4. Pink, D. (2016), *Draiv. Dyvovyzhna Pravda pro te, shcho nas motyvuye* [Drive. Surprising truce about what motivates us], Klub simeinoho dozvillya, Kharkiv, Ukraine.
 5. Vasiuta, V.B. and Bulbakha, L.I. (2016), "Motivation of personal labor in company under modern conditions", *Efectyvna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 25 Jan 2018).
- Стаття надійшла до редакції 30.01.2018 р.*